

### **Перелік використаних джерел:**

1. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 2. С. 99-103.
2. Вовк В. А., Дорошенко В. В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4937> (дата звернення до ресурсу 12.05.2026)
3. Радинський С.В., Шаварин С.Т. Стратегія розвитку підприємства в умовах війни. Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 20 травня 2025 р. ФОП Паляниця В.А., 2025. С. 52-54
4. Ткаченко О. Г., Маліч Л. А. Сучасні тенденції розвитку корпоративного менеджменту: міжнародний та український аспекти. *Економіка і управління*. 2025. Вип. 3. С. 102-109.
5. Приварникова І. Ю., Голей Ю. М. Сучасні аспекти корпоративного менеджменту транснаціональних компаній, що працюють в Україні. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 416-424.

УДК 005.95:159.942.5:658.1

**Тимчик Вікторія**

студентка групи МЕНзм-12

Західноукраїнський національний університет

**Кондрацька Лілія**

к. е. н., доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу

Західноукраїнський національний університет

## **СПЕЦИФІКА РЕАЛІЗАЦІЇ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КАДРОВОГО ДЕФІЦИТУ ТА ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ**

Сучасне підприємство функціонує в середовищі, для якого характерні висока мінливість, нестача трудових ресурсів, посилення конкуренції за кваліфікованих працівників, зростання психоемоційного навантаження та необхідність постійного оновлення управлінських підходів. За таких умов система управління персоналом повинна не лише забезпечувати підприємство працівниками, а й підтримувати їхню працездатність, лояльність, професійний розвиток і психологічну стійкість. Саме тому проблема адаптації HR-системи до кадрового дефіциту та професійного вигорання набуває особливої актуальності, оскільки ці явища безпосередньо впливають на продуктивність праці, стабільність трудового колективу та довгострокову результативність підприємства.

Додаткової гостроти цій проблемі надає сучасний стан українського ринку праці. У фахових дослідженнях підкреслюється, що в умовах воєнних і кризових трансформацій підприємства змушені працювати за обмеженого кадрового резерву, високої мобільності робочої сили та зростання ризиків втрати ключових працівників. У статті О. Ф. Новікової зазначено, що станом на 2026 рік більш ніж 74% роботодавців відчували нестачу кадрів, а серед значущих HR-проблем одночасно фіксувалися дефіцит персоналу, емоційне навантаження на команди та зниження мотивації [1]. Зазначене зумовлює потребу в переході від традиційного кадрового адміністрування до адаптивного управління персоналом, зорієнтованого на утримання працівників і збереження людського потенціалу.

Адаптивне управління персоналом доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних

рішень, спрямованих на своєчасне реагування на кадрові загрози, зміни в потребах працівників і нові вимоги до організації праці. У працях українських науковців наголошується, що в умовах воєнного стану та нестабільності система кадрового менеджменту має бути гнучкою, інтегрованою та адаптивною, а її успішність залежить не лише від здатності залучити працівників, а й від уміння їх зберегти, розвинути та стратегічно залучити до реалізації цілей підприємства [2]. Водночас стратегія управління персоналом повинна регулярно оновлюватися відповідно до мінливого середовища та потреб співробітників, включати оцінювання поточної ситуації, визначення кадрових цілей, розвиток персоналу, мотивацію, управління змінами, комунікаціями та результативністю.

На цій основі можна стверджувати, що адаптація системи управління персоналом до кадрового дефіциту повинна спиратися насамперед на поєднання трьох напрямів: залучення, розвиток і утримання працівників.

Перший напрям передбачає активізацію рекрутингу, розширення каналів пошуку кадрів, залучення нових категорій працівників, формування кадрового резерву та скорочення строків адаптації новачків.

Другий напрям пов'язаний із безперервним навчанням, перепідготовкою, розвитком цифрових та антикризових компетентностей, а також підтримкою внутрішньої мобільності працівників.

Третій напрям охоплює мотивацію, кар'єрні можливості, гнучкі форми зайнятості, дистанційну роботу, визнання досягнень і створення безпечного робочого середовища.

Окрему увагу в адаптації HR-системи слід приділяти професійному вигоранню, яке поступово перетворюється з індивідуальної психологічної проблеми на повноцінний управлінський виклик. У дослідженні науковців Н. В. Ковалю і К. К. Колосової обґрунтовано той факт, що керівництво має не лише виявляти симптоми професійного вигорання, а й системно нейтралізувати чинники його розвитку. До ключових напрямів профілактики й подолання вигорання автори відносять своєчасну діагностику стану працівників, контроль за навантаженням, удосконалення робочого середовища, створення культури підтримки, поєднання матеріальної й нематеріальної мотивації, а також надання психологічної допомоги [3].

Сучасна система управління персоналом повинна доповнювати класичні HR-функції інструментами well-being-менеджменту, а саме моніторинг емоційного стану працівників, гнучке планування робочого часу, попередження перевантаження, підтримку work-life balance, консультаційну допомогу, розвиток командної взаємодії та відкритої внутрішньої комунікації. Поряд із цим, ефективним інструментом утримання персоналу виступає корпоративна культура, адже вона здатна підвищувати лояльність, знижувати плинність кадрів та формувати стійкий людський капітал підприємства. За результатами проаналізованого дослідження, до вагомих чинників утримання персоналу належать можливість дистанційної роботи, гнучкий графік, дружня команда, добрі відносини з керівництвом, безпечне та комфортне робоче середовище [1].

В сучасних умовах адаптація системи управління персоналом підприємства до кадрового дефіциту та професійного вигорання має будуватися як цілісний механізм із п'яти взаємопов'язаних блоків. Перший блок (діагностичний) – передбачає аналіз кадрових ризиків, рівня плинності, навантаження, причин звільнень і симптомів вигорання. Другий блок (рекрутингово-адаптаційний) – орієнтований на пошук працівників, швидке введення в посаду та формування лояльності нових співробітників. Третій блок (розвитковий) охоплює навчання, перепідготовку, формування кадрового резерву й розвиток управлінських компетентностей. Четвертий блок (мотиваційно-підтримувальний) включає матеріальне стимулювання, нематеріальне визнання, психологічну підтримку, гнучкі режими праці та інструменти запобігання вигоранню. П'ятий блок (контрольний) повинен забезпечувати регулярний аудит HR-процесів, оцінювання ефективності кадрової політики та своєчасне коригування управлінських рішень. Таке узагальнення спирається на підходи, запропоновані у сучасних дослідженнях стратегічного менеджменту персоналу, кадрового забезпечення та

профілактики вигорання [4]. Побудова такої системи дасть можливість своєчасно виявляти кадрові загрози, знижувати рівень плинності персоналу, підвищувати ефективність адаптації нових працівників, забезпечувати безперервний професійний розвиток кадрів і формувати стійке мотиваційне середовище в межах підприємства. У підсумку це сприятиме зміцненню кадрової стабільності, підвищенню результативності праці та посиленню адаптивності підприємства до сучасних викликів зовнішнього середовища.

Узагальнюючи результати дослідження, слід відзначити той факт, що кадровий дефіцит і професійне вигорання слід розглядати як взаємопов'язані загрози для стабільності та розвитку підприємства. Їхній одночасний прояв знижує продуктивність праці, посилює плинність кадрів, ускладнює досягнення стратегічних цілей і вимагає від менеджменту переходу до адаптивної моделі управління персоналом.

Ефективність такої моделі визначається здатністю підприємства швидко залучати й утримувати працівників, створювати сприятливе внутрішнє середовище, підтримувати професійний розвиток персоналу, контролювати навантаження та запроваджувати системні заходи профілактики вигорання.

Сучасне адаптивне управління персоналом підприємства в умовах кадрового дефіциту та професійного вигорання має бути зорієнтоване не лише на оперативне закриття вакансій, а й на довгострокове збереження людського капіталу. Саме поєднання стратегічного планування, гнучких HR-практик, корпоративної культури підтримки, розвитку персоналу та психологічного супроводу працівників створює передумови для підвищення кадрової стійкості підприємства в сучасному кризовому середовищі.

#### **Перелік використаних джерел:**

1. Новікова О. Ф. Корпоративна культура як стратегічний інструмент утримання та залучення кадрового потенціалу. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 83. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7489> (дата звернення до ресурсу 27.04.2026)
2. Грицяк І. Д. Кадрове забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємств в умовах воєнного стану: виклики, ресурси, цифрові рішення. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 76. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6282> (дата звернення до ресурсу 28.04.2026)
3. Коваль Н. В., Колосова К. К. Управлінська діяльність з попередження синдрому професійного вигорання в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4581> (дата звернення до ресурсу 29.04.2026)
4. Чернишова Л. І., Заложнікова А. І. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2915> (дата звернення до ресурсу 30.04.2026)