

РОЗДІЛ 1
ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛІ АДМІНІСТРАТИВНО-
УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМ
КАПІТАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ
ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Бензарь А.С.

ВСТУП

Сучасний етап розвитку світової та національної економіки характеризується безпрецедентним рівнем турбулентності, зумовленим глобальною нестабільністю, стрімким технологічним прогресом та, перш за все, викликами воєнного стану в Україні. В таких умовах традиційні підходи до управління виробничим потенціалом підприємств, що базувалися на домінантній ролі матеріальних чинників – землі, праці та капіталу, – вичерпують свою ефективність. Натомість на перший план виходять інтелектуальні активи, здатні забезпечити не лише функціонування, а й виживання та стратегічну стійкість суб'єктів господарювання.

Ключовою ланкою в системі збереження та розвитку виробничого потенціалу виступає адміністративно-управлінський персонал (АУП). Тривалий час у науковій літературі та практиці менеджменту АУП розглядався переважно як допоміжна структура, відповідальна за операційну діяльність, дотримання регламентів та адміністрування внутрішніх процесів. Проте реалії повномасштабної війни та необхідність швидкої адаптації до критичних змін вимагають докорінного переосмислення ролі управлінців. Сьогодні адміністративний персонал має сприйматися не просто як сукупність працівників, а як критично важливий «інтелектуальний актив безпеки».

Питання інтелектуального капіталу та управління персоналом досліджувалися багатьма вітчизняними та закордонними вченими. Проте специфіка діяльності АУП саме як безпекового активу в умовах воєнного стану залишається недостатньо висвітленою. Сучасна школа економічної безпекології пропонує розглядати управлінський вплив як інструмент досягнення стратегічних цілей через глибоке прогнозування та координацію в агресивному середовищі.

Логіка наукового пошуку полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо трансформації ролі адміністративно-управлінського персоналу в системі зміцнення виробничого потенціалу підприємств, враховуючи потреби безпеки та умови воєнного часу.

У фокусі даного дослідження є процес управління адміністративно-управлінським персоналом підприємств у кризових умовах. Особлива увага приділена теоретико-методологічним засадам та практичним інструментам реалізації потенціалу АУП як інтелектуального активу безпеки.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у зміні парадигми сприйняття адміністративно-управлінського персоналу. Встановлено, що в умовах воєнного стану джерелом цінності АУП стає не лише виконання функціональних обов'язків, а креативність та здатність до прийняття нестандартних рішень у кризових ситуаціях. На відміну від класичної моделі, де АУП розглядається як стаття витрат (матеріалізована праця), доведено, що це нематеріальний інтелектуальний продукт, який формує «безпековий контур» організації.

Викладені у роботі підходи дозволяють керівникам підприємств та HR-менеджерам трансформувати корпоративну культуру, створюючи умови для репатріації кадрів та їхньої адаптації до вимог локального ринку. Важливого значення набуває досвід європейських країн щодо фінансових та інституційних стимулів для повернення фахівців, що є релевантним для відновлення кадрового потенціалу України.

Трансформація АУП в агентів змін та носіїв унікальних знань є фундаментом для інноваційного розвитку. Використання інструментів індивідуального кар'єрного коучингу та сертифікації на міжнародних платформах дозволяє адаптувати міжнародний досвід управлінців до специфічних вимог вітчизняних підприємств в умовах війни.

1.1. Роль адміністративно-управлінського персоналу у зміцненні виробничого потенціалу підприємства в умовах воєнного стану

Еволюція сучасної економічної думки призвела до усвідомлення того, що традиційні чинники виробництва – земля, праця та капітал – поступово втрачають свою домінуючу роль на користь інтелектуальних активів. У центрі цієї трансформації стоїть адміністративно-управлінський персонал, який традиційно розглядався як допоміжна структура, що

забезпечує операційну діяльність організації. Проте в умовах глобальної невизначеності, воєнних конфліктів та стрімкого технологічного розвитку виникає гостра потреба в переосмисленні АУП не просто як сукупності працівників, а як критично важливого інтелектуального активу безпеки.

Традиційне визначення адміністративно-управлінського персоналу охоплює керівників, їхніх заступників, очільників структурних підрозділів, а також фахівців, що входять до складу планових, фінансових, юридичних відділів, бухгалтерії та відділів кадрів. Професійна діяльність цих осіб зосереджена на виконанні загальних функцій управління: планування, організації, мотивації та контролю. Проте сучасна наукова думка, зокрема школа економічної безпекології, пропонує розглядати управлінський персонал як сукупність працівників, які на професійній основі здійснюють управлінський вплив для досягнення стратегічних цілей, що включає не лише організацію завдань, а й глибоке прогнозування та координацію в агресивному середовищі.

Перехід від розуміння АУП як «адміністративного ресурсу» до його сприйняття як «інтелектуального активу безпеки» зумовлений тим, що саме ця категорія персоналу є носієм унікальних знань та компетенцій, які дозволяють підприємству протидіяти деструктивним чинникам. В умовах, коли інтелектуальний капітал стає ключовим фактором конкурентоспроможності на міжнародній арені, безпека підприємства починає залежати від здатності менеджменту перетворювати знання в захисні механізми¹.

Проведемо порівняльну генезу концепцій управління персоналом (табл. 1).

Аналіз свідчить, що інтелектуальний капітал АУП є стратегічно важливим ресурсом, без якого неможливо забезпечити довготривалу економічну стабільність. Це зумовлює необхідність вивчення внутрішньої структури цього активу через призму його безпекових функцій.

Інтелектуальний капітал управлінського персоналу складається з кількох взаємопов'язаних гілок, кожна з яких відіграє специфічну роль у забезпеченні безпеки організації. Загальноприйнята модель виділяє людський, структурний та реляційний капітал як три основні опори інтелектуальної потужності.

¹ Арєф'єв С., Лелеченко А. П., Арєф'єва О., Пілецька С. Т. Інтелектуальний капітал і його значення для забезпечення економічної стабільності та національної безпеки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 208–214.

Людський капітал АУП включає знання, навички, досвід та освіту, які працівники приносять в організацію або здобувають під час роботи. У контексті безпеки це не просто професійна етика, а «ноу-хау» у сфері антикризового менеджменту та захисту інформації. Наприклад, досвідчений фінансовий директор, який знає, як діяти під час рейдерської атаки або різкої девальвації валюти, представляє собою значно вищу цінність для безпеки, ніж новий найманий працівник, який лише проходить навчання.

Структурний капітал охоплює організаційні процеси, бази знань, корпоративну культуру, патенти та системи управління, що підтримують продуктивність АУП. Це знання, які належать організації та залишаються в ній після завершення робочого дня. Безпекова значущість структурного капіталу полягає в тому, що він формалізує досвід управлінців, перетворюючи його на стійкі алгоритми протидії загрозам².

Реляційний (відносинний) капітал базується на зв'язках АУП з зовнішніми контрагентами: державними органами, інвесторами, партнерами та клієнтами. Вміння менеджменту вибудовувати довірливі відносини з контролюючими органами або забезпечувати підтримку громади є формою репутаційної безпеки, яка мінімізує зовнішні ризики.

Таблиця 1

Порівняльна генеза концепцій управління персоналом

Параметри порівняння	Класична адміністративна модель	Безпекоорієнтована модель інтелектуального активу
Об'єкт управління	Виконання функціональних обов'язків	Капіталізація знань та досвіду для виживання
Роль АУП	Регулятор внутрішніх процесів	Стратегічний актив та гарант стійкості
Джерело цінності	Дотримання регламентів та інструкцій	Креативність, здатність до прийняття рішень у кризах
Мета функціонування	Оптимізація поточних витрат	Створення безпекового контуру та інноваційний розвиток
Характер активу	Матеріалізована праця (витрати)	Нематеріальний інтелектуальний продукт

² Костецький Я., Бабій С. Розвиток концепції інтелектуального забезпечення управління бізнес-процесами підприємства. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 3. С. 288-297.

Переосмислення АУП вимагає впровадження концепції інтелектуального забезпечення управління бізнес-процесами підприємства (ІЗУБПП). Це не просто використання програмного забезпечення, а складний механізм ідентифікації компетенцій персоналу при створенні нових знань та їх перетворення на інтелектуальний потенціал безпеки.

Сутність ІЗУБПП полягає у формуванні сукупності професійних заходів та інтелектуальних методів, які забезпечують вирішення управлінських задач за допомогою інформаційних систем підтримки прийняття рішень (ІСППР). У цій системі управлінець виступає як «особа, що приймає рішення» (ОПР), інтегрована в інтелектуальний інтерфейс, що дозволяє моделювати інформаційні потоки знань як ресурсів.

Унікальні властивості ІЗУБПП як специфічного активу безпеки включають:

1. Невичерпність. Знання управлінців можуть споживатися безмежно, а їхнє розповсюдження лише збільшує загальну ефективність системи.
2. Масштабованість. Інтелектуальні продукти управління можуть бути одночасно застосовані до необмеженої кількості бізнес-процесів.
3. Довговічність. На відміну від фізичного обладнання, управлінські знання не мають терміну фізичного зносу, хоча вимагають захисту від морального старіння.

Важливим елементом цієї концепції є накопичення досвіду прийняття рішень в аварійних та критичних ситуаціях. Така база знань стає ядром системи безпеки, дозволяючи підприємству миттєво реагувати на деструктивні впливи, використовуючи вже перевірені алгоритми.

Сучасні реалії, зокрема воєнний стан в Україні, радикально змінюють вимоги до управління безпекою. Традиційні механізми, що базувалися лише на фізичному захисті ресурсів, виявилися недостатніми. Виникає об'єктивна необхідність формування безпекоорієнтованого управління, де АУП стає головним суб'єктом та об'єктом захисту.

Безпекоорієнтоване управління – це процес, спрямований на досягнення бажаного стану безпеки та прибутковості за наявності агресивного впливу зовнішнього середовища, що забезпечується через прийняття виважених управлінських рішень. Основною відмінністю цього підходу є зміщення акценту з «реакції на загрози» до «проєктування сталого стану».

В умовах війни АУП стикається з новими типами ризиків:

1. Зниження якості людського ресурсу через стрес, міграцію та мобілізацію.
2. Руйнування традиційних логістичних та фінансових зв'язків.
3. Необхідність швидкої цифрової трансформації для забезпечення віддаленого управління та збереження даних.

Поглянемо на складові безпекозабезпечувальної діяльності АУП (табл. 2).

Таблиця 2

Складові безпекозабезпечувальної діяльності АУП

Сфера відповідальності	Традиційна діяльність	Безпекоорієнтована трансформація
Кадровий менеджмент	Облік персоналу та нарахування зарплати	Моніторинг психологічного стану, лояльності та захист від інсайдерських ризиків
Юридичний супровід	Укладання типових договорів	Захист інтелектуальної власності, NDAs, управління правами на ідеї
Фінансовий контроль	Бюджетування витрат	Управління фінансовою стійкістю в умовах гіперінфляції та воєнних ризиків
ІТ та інформація	Підтримка роботи мережі	Створення захищеної цифрової екосистеми, кібергігієна АУП

Процес безпекоорієнтованого управління базується на принципі сталого розвитку, що передбачає ретельне вивчення ризиків на кожному етапі життєвого циклу підприємства. Це дозволяє вивести проблему безпеки з категорії «витрат» у категорію «інвестицій у майбутнє».

Оскільки АУП є не лише користувачем, а й творцем інтелектуальних активів, управління цим персоналом нерозривно пов'язане з менеджментом інтелектуальної власності. Людський капітал є першоджерелом усіх ідей, проте він також є найбільш мобільною та вразливою ланкою³.

Ефективне управління АУП як активом безпеки включає:

³ Human Resource and IP Management. Веб-портал: IPBA Connect. URL: <https://profwurzer.com/glossary/human-resource-and-ip-management/>

– чітке визначення власності: трудові угоди мають однозначно визначати права на результати інтелектуальної діяльності, створені в робочий час;

– SETA-програми: впровадження програм освіти, тренінгів та підвищення обізнаності щодо безпеки дозволяє значно знизити ризик ненавмисного витоку конфіденційної інформації;

– управління переходами: процес звільнення управлінців має бути настільки ж структурованим, як і найм. Це включає анулювання доступів, вихідні інтерв'ю щодо збереження таємниць та дотримання пунктів про неконкуренцію.

Створення культури конфіденційності в середовищі АУП є критичним завданням. Це передбачає не лише технічні обмеження доступу за ролями, а й розвиток психологічної безпеки, де працівники відчувають себе частиною системи захисту і самі ініціюють заходи з безпеки.

У сучасному цифровому світі АУП стає головною мішенню для кібератак. Більшість зломів корпоративних мереж відбувається через людський фактор (соціальна інженерія, фішинг), спрямований саме на управлінців, які мають доступ до конфіденційної інформації.

Цифрова складова економічної безпеки вимагає від АУП:

1. Цифрової грамотності. Кожен менеджер має розуміти основи кібергігієни та вміти ідентифікувати загрози в цифровому просторі.

2. Використання захищених екосистем. Впровадження хмарних технологій з шифруванням даних та багатофакторною автентифікацією стає обов'язковим елементом роботи АУП.

3. Інтелектуальні інтерфейси. Використання систем, що допомагають ОПР фільтрувати інформаційні шуми та зосереджуватися на реальних загрозах.

Цифрова трансформація дозволяє АУП стати більш мобільним та стійким. Наприклад, в умовах ракетних обстрілів або руйнування офісів, цифрова екосистема дозволяє зберегти управлінську вертикаль та безперервність бізнес-процесів, що є критичним для виживання бізнесу⁴.

Переосмислення поняття «Адміністративно-управлінський персонал» як інтелектуального активу безпеки дозволяє змінити фундаментальні підходи до управління організацією. У центрі нової парадигми стоїть не контроль за виконанням функцій, а капіталізація та захист знань, які забезпечують виживання та розвиток.

⁴ Kutsenko D. (2025). Adapting Enterprise Economic Security Management Mechanism to Wartime Risks Through The Prism of Project Management. *Economics, Finance and Management Review*. Issue 2(22). P. 143-152. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2025-2-143-152>

Основними векторами розвитку цієї концепції є:

1. Інтеграція безпеки в усі бізнес-процеси. Безпека не є окремою функцією, це властивість інтелектуальної системи управління, яку формує АУП.

2. Інвестиції в людський капітал. Навчання, мотивація та захист управлінців є найбільш прибутковими інвестиціями, оскільки саме вони формують здатність підприємства до відновлення.

3. Цифровізація та інтелектуалізація. Створення цифрових інтерфейсів та систем підтримки прийняття рішень дозволяє АУП діяти швидше та точніше в умовах дефіциту часу.

4. Формування культури безпеки. Перехід від примусу до усвідомленої відповідальності кожного члена управлінської команди за збереження інтелектуального активу.

Стійкість промислового підприємства в умовах збройного конфлікту є багатовимірною категорією, що включає здатність поглинати зовнішні удари, відновлювати функціональність та адаптуватися до нових параметрів середовища. Дослідження демонструють, що ключовим елементом такої стійкості є управлінський апарат, який виступає центральним вузлом обробки інформації та прийняття рішень. Коли традиційні ринкові механізми перестають діяти, саме адміністративні дії менеджменту стають основним елементом, що утримує систему від колапсу.

Масштаб збитків, завданих українській індустрії, є безпрецедентним для сучасної історії Європи. Прямі збитки інфраструктурі та активам оцінюються сотнями мільярдів доларів, проте не менш руйнівними є непрямі втрати, зумовлені розривом економічних зв'язків⁵.

Загальні економічні втрати України станом на початок 2026 року оцінюються у \$1,7 трільйона. Найсильнішого удару зазнала промисловість, будівництво та сфера послуг, де сукупні збитки перевищили \$645 мільярдів. Важливо зазначити, що понад 80% промислових втрат зосереджені у п'яти ключових регіонах: Донецькому, Харківському, Київському, Запорізькому та Миколаївському.

Одним із найбільш драматичних прикладів деградації потенціалу стала втрата 40% сталеливарних потужностей через знищення заводів «Азовсталь» та ММК ім. Ілліча у Маріуполі. Виробництво сталі в країні впало з 21 млн тонн у 2021 році до 7 млн тонн щорічно. У таких

⁵ What losses did the war cause to the Ukrainian economy and iron and steel industry? Веб-портал: GMK Center. URL: <https://gmk.center/en/posts/what-losses-did-the-war-cause-to-the-ukrainian-economy-and-iron-and-steel-industry/>

умовах адміністративний апарат працюючих підприємств, таких як «Запоріжсталь» чи «Камет-сталь», змушений був перебирати на себе функції забезпечення оборонних потреб, виготовляючи сталеві бліндажі, командні пункти та мобільні шпиталі^{6, 7}.

До початку повномасштабного вторгнення 95% українського експорту зернових та значна частина металу відвантажувалися через глибоководні порти Чорного моря (Одеса, Маріуполь, Херсон). Блокада цих вузлів створила логістичний колапс, який вимагав миттєвої реакції менеджменту.

Основними викликами стали:

1. Різниця залізничних колій. Перехід на європейські напрямки виявив технічну несумісність (1520 мм в Україні проти 1435 мм у ЄС), що обмежило пропускну здатність залізниці.

2. Дефіцит водіїв та транспорту. Мобілізація водіїв та вилучення техніки для потреб оборони призвели до дефіциту автомобільної логістики.

3. Висока вартість альтернатив. Логістика через польські та румунські порти збільшила витрати на тонну продукції у декілька разів, роблячи низькомаржинальні товари неконкурентоспроможними.

Адміністративний апарат великих корпорацій відреагував впровадженням стратегії «коопетиції» (співпраці з конкурентами) для створення спільних логістичних хабів поблизу митних переходів та інвестуванням у власний парк вагонів і перевантажувальне обладнання на кордоні⁸.

У періоди екстремальної нестабільності саме управлінська структура забезпечує цілісність системи. Якість управління вимірюється здатністю зберігати контроль над активами, персоналом та фінансовими потоками навіть за умови фізичної загрози.

⁶ Комерційна стратегія Метінвесту під час війни: інтерв'ю з директором з комерційних операцій Метінвесту Дмитром Ніколаєнком для розділу FAQ. Веб-портал: Metinvest Media. URL: <https://metinvest.media/en/page/komercyyna-strategya-metinvestu-pd-chas-vyni-ntervyyu-ssogrupi-dmitra-nkolanka-dlya-faq-talks>

⁷ Комерційна стратегія Метінвесту під час війни: інтерв'ю з директором з комерційних операцій Метінвесту Дмитром Ніколаєнком для розділу FAQ. Веб-портал: Metinvest Media. URL: <https://metinvest.media/en/page/komercyyna-strategya-metinvestu-pd-chas-vyni-ntervyyu-ssogrupi-dmitra-nkolanka-dlya-faq-talks>

⁸ Лазоренко Т.В., Солосіч О.С. Коопетиція як сучасний підхід до стратегічного управління підприємством. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 6(68). С. 96-100.

Релокація бізнесу стала одним із наймасштабніших проєктів із порятунку виробничого потенціалу. Згідно з державними даними, станом на лютий 2023 року за програмою релокації у безпечніші регіони було переміщено 800 підприємств, з яких майже 80% вже відновили роботу. Адміністративна роль у цьому процесі включала не лише фізичне транспортування верстатів, а й складний процес адаптації персоналу та пошуку нових ринків збуту в західних регіонах⁹.

Систематичні атаки на енергетичну інфраструктуру поставили промисловість перед необхідністю радикального перегляду підходів до енергозабезпечення. Енергетична безпека стала операційною необхідністю, а не просто питанням екологічного іміджу.

Ключовим рішенням для великих і середніх підприємств стало впровадження когенераційних установок (КГУ) – систем комбінованого виробництва тепла та електрики. Це дозволяє підприємствам працювати в «острівному режимі», повністю незалежно від централізованих мереж під час блекаутів. Розподіл впровадження когенераційних рішень за секторами економіки можна побачити у таблиці 3.

Таблиця 3

Галузева структура та потужність КГУ

Галузь	Частка проєктів КГУ	Типова потужність
Агросектор	40–50%	500+ кВт
Харчова промисловість	20–25%	200–500 кВт
Промислове виробництво	10–15%	1+ МВт
Сфера послуг та готелі	до 20%	50–200 кВт

*Джерело:*¹⁰

Менеджмент таких підприємств, як металообробний завод у Кривому Розі (1 МВт КГУ) або деревообробний комбінат на Черкащині, інвестував у ці системи не лише задля економії, а для запобігання пошкодженню обладнання через різкі відключення. Окупність таких проєктів становить 3–5 років, але їхня стратегічна цінність як інструменту збереження потенціалу є набагато вищою.

⁹ За рік війни в більш безпечні регіони релоковано 800 підприємств. Веб-портал: Міністерство економіки, доквілля та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=a700c206-722a-4752-b5bb-78a1063ae9db&title=ZaRikViiniVBilsh>

¹⁰ Когенерація тренд в енерговиробництві України. Веб-портал: Vita Healsh. URL: <https://vhpu19.km.ua/kogeneraciya-trend-v-energovirobnictvi-ukrayini/>

Для логістичних хабів та підприємств легкої промисловості сонячні електростанції (СЕС) на дахах стали базовою потребою. Хоча сонце є мінливим джерелом, інтеграція СЕС із системами накопичення енергії (BESS) дозволяє забезпечувати роботу критичних вузлів – серверів, кас, систем охолодження – під час стабілізаційних відключень. Компанія «Атмосфера», як системний інтегратор, відзначає ренесанс у секторі промислових СЕС саме через потребу в енергоавтономності.

Втрата доступу до традиційних ринків збуту та блокада морських портів змусили український менеджмент радикально змінити географію продажів та номенклатуру продукції. Зближення з Європейським Союзом, що супроводжувалося скасуванням антидемпінгових мит та квот, відкрило нові ніші, але водночас поставило жорсткі вимоги щодо якості. Наприклад, група «Метінвест» трансформувала свою модель: через втрату маріупольських заводів компанія перетворилася з великого експортера слябів на великого покупця напівфабрикатів для своїх європейських заводів в Італії та Великій Британії ¹¹.

Нова комерційна стратегія включає:

1. Географічну адаптацію. Пошук клієнтів у найближчих регіонах ЄС для мінімізації логістичного плеча.

2. Продуктову диверсифікацію. Випуск низьковуглецевої сталі та гарячебрикетованого заліза (НВІ), що відповідає вимогам майбутнього механізму СВАМ (Carbon Border Adjustment Mechanism).

3. Військові замовлення. Використання промислових потужностей для виробництва оборонної продукції, що забезпечує завантаження цехів навіть за низького цивільного попиту.

Менеджмент розглядає повоєнну реконструкцію як потужний внутрішній драйвер. За оцінками GМК Center, потреби у сталі для відновлення зруйнованої інфраструктури та житлового фонду становитимуть від 1 до 3 мільйонів тонн щороку. Пріоритет вітчизняного виробництва при відбудові дозволить не лише заощадити кошти, а й підтримати тисячі робочих місць, створюючи податкові надходження для держави.

В умовах обмеженого капіталу менеджмент змушений переходити від стратегії «інвестицій у розвиток» до стратегії «інвестицій у підтримання працездатності». Капітальні інвестиції в галузі гірничо-металургійного

¹¹ Комерційна стратегія Метінвесту під час війни: інтерв'ю з директором з комерційних операцій Метінвесту Дмитром Ніколаєнком для розділу FAQ. Веб-портал: Metinvest Media. URL: <https://metinvest.media/en/page/komercyina-strategya-metinvestu-pd-chas-vyni-ntervyu-ssogrupi-dmitra-nkolanka-dlya-faq-talks>

комплексу впали на 72% – з \$1.9 млрд у 2021 році до \$527 млн у 2025 році¹².

Незважаючи на обмеження, успішні управлінці продовжують точкові модернізації. Кейс Північного гірничо-збагачувального комбінату Метінвесту, де було інвестовано 14 млн грн у ремонт випалювальної машини, демонструє приклад ризик-орієнтованого підходу. Такі інвестиції дозволяють:

1. Зменшити залежність від зовнішніх енергоносіїв через підвищення ефективності обладнання.

2. Забезпечити стабільну якість продукції, що є критичним для утримання преміальних ринків.

3. Підвищити операційну гнучкість, що дає змогу швидко змінювати режими роботи залежно від доступності ресурсів.

Отже, адміністративно-управлінський персонал – це не просто «витратна частина» бюджету, а динамічний ресурс, що забезпечує зв'язок між стратегією та виробництвом. АУП зміг адаптувати різні системи до умов, що раніше вважалися несумісними з промисловою діяльністю, тоді як якість управління виявилася критичним фактором, що запобіг каскадному руйнуванню промислового потенціалу України.

1.2. Соціально-психологічні аспекти та мінімізація ризиків в управлінні персоналом під час війни

У контексті глобальних криз, пандемій та, найголовніше, повномасштабних воєнних конфліктів, традиційні уявлення про людський та соціальний капітал виявляються недостатніми для пояснення механізмів виживання організацій. Адміністративно-управлінський персонал виступає фундаментом стійкості всієї структури підприємства, оскільки в умовах війни лідерство трансформується з функції контролю у функцію підтримки та сенсоутворення. Психологічний капітал менеджерів є стратегічним ресурсом, який дозволяє організаціям адаптуватися до умов екстремальної невизначеності та забезпечувати виживання бізнесу.

Концепція психологічного капіталу (PsyCap), що базується на моделі HERO, постає як стратегічна відповідь на виклики сучасності, особливо в

¹² What losses did the war cause to the Ukrainian economy and iron and steel industry? Веб-портал: GMK Center. URL: <https://gmk.center/en/posts/what-losses-did-the-war-cause-to-the-ukrainian-economy-and-iron-and-steel-industry/>

умовах воєнної агресії, де руйнування інфраструктури супроводжується глибокою колективною травматизацією¹³.

Психологічний капітал визначається як позитивний психологічний стан розвитку індивіда, що характеризується високим рівнем надії, самоефективності, стійкості та оптимізму. Ця концепція, запропонована Фредом Лютенсом та його колегами, виросла з позитивної організаційної поведінки, яка акцентує увагу на сильних сторонах і здатності до відновлення, а не на патологіях чи дефіцитах. На відміну від рис особистості, які є відносно стабільними, PsyCap розглядається як стан, що піддається вимірюванню, розвитку та управлінню в організаційному контексті¹⁴.

Модель HERO є акронімом, що об'єднує чотири ключові компоненти, кожен з яких відіграє специфічну роль у підтримці функціональності організації.

1. Надія (Hope). У контексті PsyCap надія – це не просто пасивне очікування кращого, а активний мотиваційний стан, заснований на взаємодії двох факторів: агентності (енергії, спрямованої на досягнення мети) та шляхів (здатності планувати альтернативні маршрути до цілі). В умовах війни, коли звичні логістичні та операційні ланцюги руйнуються, здатність менеджерів генерувати нові «шляхи» стає критичною для виживання.

2. Самоефективність (Self-Efficacy). Це впевненість індивіда у своїх можливостях мобілізувати мотивацію, когнітивні ресурси та дії, необхідні для успішного виконання конкретних завдань у певному контексті. Висока самоефективність дозволяє працівникам брати на себе складні завдання та докладати зусиль для їх реалізації, навіть коли зовнішні обставини здаються непереборними.

3. Стійкість (Resilience). Здатність швидко відновлюватися після зіткнення з проблемами, конфліктами, невдачами або навіть позитивними, але стресовими змінами (наприклад, різким зростанням відповідальності). Стійкість у межах PsyCap передбачає не лише повернення до початкового стану, а й «відскок» за межі попередньої норми – посттравматичне зростання.

¹³ Горностаї П.П. Колективна травма як складна соціальна ситуація: системно-понятійний аналіз. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*. 2021. Вип. 48(51). С. 100-111.

¹⁴ Luthans F., Carolyn M. Y-M. Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2017. Volume 4. P. 339-366.

4. Оптимізм (Optimism). Базується на позитивній атрибуції подій. Оптимісти розглядають успіхи як результат власних зусиль і постійний чинник, а невдачі – як тимчасові, специфічні для ситуації та спричинені зовнішніми факторами. В організаційному контексті це реалістичний оптимізм, який враховує ризики, але зберігає віру в довгострокову перемогу.

Синергія цих компонентів створює інтегральний психологічний ресурс, який математично можна представити як вищу за суму частин величину. Якщо позначити загальний капітал як C_p , то:

$$C_p = \Sigma(H + E + R + O) + Interactions \quad (2.1)$$

де взаємодія (Interactions) між компонентами посилює загальну адаптивність системи до зовнішніх шоків¹⁵.

Війна створює середовище, яке виходить за рамки стандартних кризових моделей. Якщо концепція VUCA (мінливість, невизначеність, складність, неоднозначність) була актуальною для стабільного ринкового середовища, то умови війни в Україні найкраще описуються фреймворком BANI (Brittle – крихкий, Anxious – тривожний, Non-linear – нелінійний, Incomprehensible – незрозумілий)¹⁶.

Вплив війни на когнітивні здібності адміністративно-управлінського персоналу є одним із найменш обговорюваних, але найбільш небезпечних факторів. В умовах хронічного дистресу спостерігається зниження на 30–40% здатності до критичного аналізу інформації. Це пов'язано з біологічними механізмами: постійний викид кортизолу та адреналіну пригнічує роботу префронтальної кори, відповідальної за логіку та планування, і активує мигдалеподібне тіло, що відповідає за швидкі емоційні реакції («бий, біжи або замри»)¹⁷.

У таблиці 4 наведено взаємозв'язок когнітивних порушень адміністративно-управлінського персоналу та наслідків для діяльності організації.

¹⁵ Sirakaya Y. The Relationship Between Psychological Capital (Hope, Resilience, Self-Efficacy) And Performance in The Workplace. *The Academic Journal of St Clements Education Group*. 2025. Volume 16 No. 3. P. 31-34.

¹⁶ Bushuyev S., Wolff C., Biletskyi I., Chumachenko I., Bushuieva V. Strategic Management of Urban Sustainability and Resilience: Navigating the BANI Environment in Ukrainian Context. *Urban Sci*. 2026. 10(2). 91. DOI: <https://doi.org/10.3390/urbansci10020091>

¹⁷ Як НАТО у 2025 році описує когнітивну війну – і що це означає для України. Веб-портал: TEXTY.ORG.UA. URL: <https://texty.org.ua/fragments/116667/yak-nato-u-2025-roci-opysuye-kohnityvnu-vijnu-i-shcho-ce-oznachaye-dlya-ukrayiny/>

Таблиця 4

Вплив когнітивних дефіцитів керівника та адміністративного персоналу на ефективність управління та організаційні ризики

Когнітивний дефіцит	Прояв в управлінській діяльності	Наслідки для організації
Погіршення робочої пам'яті	Складність у запам'ятовуванні багатокомпонентних інструкцій.	Помилки в операційному управлінні та логістиці.
Гіперпильність	Надмірна концентрація на дрібних загрозах при ігноруванні стратегічних ризиків.	Стратегічна короткозорість та виснаження команди мікроменеджментом.
Імпульсивність	Прийняття рішень без належного аналізу альтернатив.	Фінансові втрати та репутаційні ризики через необдумані заяви чи дії.

Джерело: ¹⁸

Ситуація ускладнюється ефектом Даннінга-Крюгера: керівники з низьким рівнем адаптивності можуть не усвідомлювати свою некомпетентність у кризових умовах, що призводить до ілюзії контролю та ігнорування думок експертів.

Колективна травма – це психологічна рана, нанесена соціальній групі, яка змінює її ідентичність, цінності та спосіб взаємодії зі світом. У контексті організації війна стає подією, що руйнує базове припущення про безпеку робочого простору та професійної спільноти ¹⁹.

В умовах екстремальної невизначеності лідерство перестає бути функцією контролю та стає функцією підтримки і сенсоутворення, а психологічний капітал адміністративно-управлінського персоналу є фундаментом, на якому будується стійкість усієї структури.

Аналіз діяльності лідерів ринку дозволяє виділити кращі практики управління психологічним капіталом у часи війни. Компанія SoftServe, як глобальний гравець з українським корінням, розробила комплексну

¹⁸ Zhou M. The effects of military postwar trauma on occupational performance and coworker relationships. *3rd International Conference on Education, Psychology and Cultural Communication*. 2025. Issue SHS Web Conf. Volume 222. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202522202025>

¹⁹ Горностаї П.П. Колективна травма як складна соціальна ситуація: системно-понятійний аналіз. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*. 2021. Вип. 48(51). С. 100-111.

систему підтримки, де безпека (як фізична, так і психологічна) була визначена як ключовий пріоритет.

Ключові елементи стратегії SoftServe:

1. Safety Check. Регулярні короткі опитування для оцінки стану кожного співробітника та оперативного надання допомоги тим, хто опинився в небезпеці.

2. Психологічна підтримка. Безкоштовні консультації з професійними психологами для працівників та їхніх сімей.

3. Сенсоутворення через волонтерство. Залучення понад 500 волонтерів до проєктів благодійного фонду «Open Eyes». Це допомогло людям повернути відчуття агентності та контролю над ситуацією.

4. Прозорість комунікацій. Регулярні «town halls» з топменеджментом, де відкрито обговорюються плани компанії, фінансовий стан та виклики, що мінімізує тривожність через невідомість.

Для «Нової Пошти» критичним стало збереження операційної стійкості через децентралізацію управління. Компанія впровадила програми ментального здоров'я, орієнтовані на подолання травми війни, що включають гарячі лінії та групи емоційної підтримки.

ІТ-компанія Genesis та SoftServe також інтегрували принципи ESG (екологічне, соціальне та корпоративне управління) у свою HR-стратегію. Це включає створення власних освітніх екосистем та фокус на добробуті працівників як факторі довгострокової репутаційної стійкості. Такі практики зменшують плинність кадрів та запобігають відтоку талантів за кордон, що є критичною загрозою для галузі²⁰.

В умовах кризи жорсткі ієрархічні структури втрачають ефективність. Гнучкість управління персоналом виступає як засіб захисту від зовнішніх шоків, дозволяючи компанії швидко реагувати на змінні умови, зберігаючи при цьому добробут співробітників.

Трансформація робочого простору, розпочата під час пандемії, набула нових смислів під час війни. Гібридні графіки роботи стали не просто зручністю, а елементом безпекової стратегії. Можливість працювати віддалено дозволяє співробітникам самостійно обирати безпечне місце перебування, що є першочерговим фактором зниження стресу.

Особливого значення набуває децентралізація та автономія середньої ланки менеджменту. Криза автономії є типовим етапом розвитку

²⁰ Наумова О. О., Наумова М. О. ESG-орієнтоване стратегічне управління персоналом та ділова репутація: фактори стійкості ІТ-компаній в умовах кадрової кризи. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-19>

підприємства, коли вище керівництво намагається втримати повний контроль над усіма процесами, що в умовах динамічної кризи веде до паралічу управління. Вирішення цієї кризи полягає в децентралізації функцій та наданні більшої автономії середній ланці менеджменту. Делегування повноважень дозволяє лінійним керівникам приймати рішення оперативно, спираючись на реальну ситуацію в їхніх підрозділах.

Перевагами децентралізації в умовах кризи є:

- зниження когнітивного навантаження на топ-менеджмент, що дозволяє їм зосередитися на стратегії;
- підвищення відповідальності та мотивації середньої ланки;
- швидша адаптація до змінних умов ринку та безпеки;
- формування «команди команд», де підрозділи діють синергійно, але автономно.

Менеджери середньої ланки в таких умовах повинні володіти навичками впливу та ведення переговорів, а також бути доступними для своєї команди. Створення інклюзивного середовища прийняття рішень, де враховуються думки різних фахівців, сприяє кращій обґрунтованості дій та знижує ризик управлінських помилок ²¹.

Програми допомоги працівникам в Україні пройшли еволюцію від додаткового бонусу до життєво необхідного елементу бізнес-стратегії. У період воєнних дій психосоціальна підтримка стає основним фокусом уваги для збереження працездатного населення та продуктивності підприємств.

Проєкт «Метінвест – разом!», реалізований у партнерстві з Wellbeing Company, є одним із наймасштабніших прикладів корпоративної турботи в Україні. Програма охоплює не лише працівників, а й членів їхніх родин, що створює комплексний захисний контур навколо людини.

Особлива увага приділяється ветеранам війни. Спеціалізована програма «Побратими» допомагає демобілізованим працівникам подолати наслідки бойової травми та інтегруватися у цивільне життя через навчання технік саморегуляції та роботу в терапевтичних групах. Окрім безпосередньої допомоги ветеранам, компанія проводить навчання

²¹ П'ять принципів ефективного менеджменту: Як створити сильну команду та досягти успіху. Веб-портал: CINCORE. URL: <https://gincore.net/uk/blog/five-principles-of-great-management>

для керівників щодо екологічної взаємодії з колишніми військовими, що запобігає конфліктам у колективі ²².

Компанія ДТЕК використовує передові технології для зниження рівня стресу у працівників виробничих підрозділів. У спеціально обладнаних VR-зонах шахтарі та енергетики можуть пройти сеанси віртуальної релаксації, що імітують перебування на природі. Це допомагає швидко нормалізувати емоційний стан у перервах між змінами, що суттєво знижує ризик виникнення професійних помилок та виробничого травматизму, які безпосередньо впливають на безперебійність технологічних процесів. У довгостроковій перспективі це сприяє зростанню загальної продуктивності праці, оскільки емоційно відновлені співробітники демонструють вищу концентрацію уваги та витривалість протягом всієї робочої зміни ²³.

Для бізнесу впровадження програм підтримки є не лише актом гуманізму, а й прагматичним фінансовим рішенням. Інвестиції в добробут співробітників мають високий показник рентабельності, що робить їх привабливими для акціонерів.

За даними ВООЗ, кожен долар, вкладений у психічне здоров'я працівників, приносить чотирикратний прибуток завдяки підвищенню продуктивності. Крім того, 73% працівників зазначають, що здатні до повної залученості лише тоді, коли відчують турботу роботодавця про їхній стан. Це підтверджує, що в сучасній економіці знань ментальний капітал є головним драйвером доданої вартості.

Стрес працівника часто коріниться у переживаннях за свою родину. Тому ефективні стратегії мінімізації стресу виходять за межі офісу. Програми підтримки дітей співробітників стають потужним фактором лояльності.

Досвід «Метінвесту» у реалізації проекту «Strong Generation Camp» демонструє, як корпорація може брати на себе роль соціального стабілізатора. Програма психологічної реабілітації для дітей, що пережили травматичні події війни, включає роботу з професійними психологами, арт-терапію та оздоровлення у Карпатах. Для багатьох

²² Психологічна підтримка: фахівці «Метінвест – разом!». Веб-портал: Metinvest Media. URL: <https://metinvest.media/en/page/komercyyna-strategya-metinvestu-pd-chas-vyni-ntervyu-ssogrupi-dmitra-nkolanka-dlya-faq-talks>

²³ Вперше в українській промисловості: ДТЕК впроваджує програму з підтримки ментального здоров'я працівників за допомогою VR-технологій. Веб-портал: ДТЕК. URL: <https://energo.dtek.com/media-center/press/vpershe-v-ukrainskiy-promislovosti-dtek-vprovadzhue-programu-z-pidtrimki-mentalnogo-zdorovya-pratsivnikiv-za-dopomogoyu-vr-tekhno/>

батьків-працівників впевненість у тому, що їхня дитина отримує допомогу, є вагомим фактором зниження стресу, ніж будь-які особисті премії чи бонуси²⁴.

У період дії воєнного стану законодавство України про працю зазнало суттєвих коректив, які надають роботодавцю інструменти для гнучкого управління, але водночас накладають нові зобов'язання щодо прозорості та комунікації. Ключовим актом залишається Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», норми якого мають пріоритет над загальним КЗпП у частині регулювання робочого часу, відпусток та звільнень²⁵.

Однією з найважливіших змін 2025 року стало запровадження обов'язку сторін підтримувати постійний зв'язок. Згідно із Законом № 4412-ІХ, який набрав чинності 14 червня 2025 року, працівник та роботодавець повинні протягом 10 календарних днів повідомляти один одного про зміну будь-яких контактних даних – від фактичної адреси проживання до номера телефону та електронної пошти. Це рішення спрямоване на усунення ризику «правового вакууму», коли підприємство не може офіційно ознайомити працівника з наказом або викликати його на роботу через відсутність зв'язку²⁶.

У 2024–2025 роках військовий облік перетворився з формальної кадрової процедури на зону високого адміністративного ризику. Згідно з п. 8 Порядку № 1487, відповідальність за організацію обліку несе безпосередньо керівник підприємства. Будь-які порушення в цій сфері трактуються як загроза національній безпеці та караються суворими штрафами²⁷.

Бронювання працівників є головним запобіжником від втрати управлінської дієздатності організації. У 2025 році процедура стала

²⁴ Strong Generation Camp – Майбутнє: Metinvest запроваджує програму психологічної реабілітації постраждалих від війни дітей. Веб-портал: Metinvest. URL: <https://metinvestholding.com/ua/media/news/strong-generation-camp-majbutn-metinvest-zapro-vadzhu-programu-psihologchno-reabltac-postrazhdalih-vd-vjni-dtej>

²⁵ Зміни до закону про трудові відносини: як діяти роботодавцям і працівникам. Веб-портал: Право на захист. URL: <https://r2p.org.ua/page/zminy-do-zakonu-pro-trudovi-vidnosyny-iaak-diiaty-robotodavtsiam-i-pratsivnykam>

²⁶ Про внесення змін до Закону України "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану" щодо обміну інформацією та призупинення дії трудового договору: Закон України від 01.05.2025. № 4412-ІХ. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

²⁷ Про затвердження Порядку організації та ведення військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів: Постанова КМУ від 30.12.2022 № 1487. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

виключно цифровою (через портал «Дія»), а критерії визнання підприємств критично важливими стали більш жорсткими та фінансово орієнтованими.

Одним із найбільш прихованих ризиків є обов'язок керівника самостійно анулювати броні при зміні чисельності штату. Якщо раніше ліміт у 50% перевірявся лише на момент подання заяви, то з грудня 2025 року діє норма про постійний контроль. Якщо через звільнення незаброньованих співробітників частка заброньованих перевищила 50%, керівник зобов'язаний оперативно анулювати «зайві» бронювання через «Дію». Ігнорування цієї вимоги загрожує втратою статусу критичності для всього підприємства, а це тягне за собою анулювання відстрочок для ключових менеджерів, створюючи ризик раптової втрати управлінської ланки та повної дестабілізації бізнес-процесів через неможливість оперативного заміщення специфічних кадрів²⁸.

Для адміністративного персоналу перехід військового обліку в зону «високого ризику» означає роботу під постійним тиском, де будь-яка технічна помилка або затримка сприймається не як людський фактор, а як загроза національній безпеці з відповідними штрафами. Управлінці стикаються з етичною та професійною дилемою «вибору зайвих», коли автоматичне перевищення ліміту бронювання змушує керівника власноруч анулювати захист підлеглих, що руйнує довіру всередині колективу.

Отже, мінімізація стресогенних факторів в управлінському середовищі України сьогодні є складним багатовимірним завданням, що поєднує в собі комунікаційну прозорість, структурну гнучкість та глибоку психологічну підтримку. Аналіз досвіду провідних компаній свідчить, що успіх у цій сфері досягається не окремими заходами, а створенням цілісної екосистеми турботи. Україна створює унікальні кейси корпоративної стійкості, де бізнес бере на себе роль не лише економічного суб'єкта, а й важливого інституту психосоціальної підтримки суспільства. Збереження психологічного ресурсу адміністративно-управлінського персоналу та виробничого персоналу є необхідною умовою для забезпечення стабільного відтворення доданої вартості та зміцнення життєздатності національної економіки перед обличчям зовнішніх викликів та загроз.

²⁸ Зміни у бронюванні працівників – грудень 2025: бронювання за 24 години та обов'язок розбронювання. Веб-портал: FactorAcademy. URL: <https://factor.academy/blog/zmini-u-bronyuvanni-pracivnikov-graden-2025-bronyuvannya-za-24-godini-ta-obovyazok-rozbronyuvannya/>

1.3. Стратегічні пріоритети управління та відтворення людського капіталу промислового сектору України в умовах повосенного відновлення

Повномасштабна збройна агресія проти України спричинила безпрецедентну дестабілізацію кадрового потенціалу промислового сектору, що вимагає не просто відновлення, а фундаментального переосмислення стратегій управління людським капіталом. Промисловість, яка традиційно була хребтом української економіки, опинилася перед подвійним викликом: фізичним руйнуванням потужностей та масовим виїздом кваліфікованих кадрів, зокрема управлінської ланки середньої та вищої ланок. Повоєнне відновлення потребує реалізації комплексної парадигми, яка охоплює активну репатріацію талантів, радикальну модернізацію управлінських структур через відмову від радянської спадщини та впровадження системи безперервного навчання. Аналіз сучасного стану та міжнародного досвіду свідчить, що успіх реіндустріалізації залежить від здатності держави та приватного сектору створити умови, за яких інтелектуальний капітал стане основним драйвером інноваційного зростання, а не лише ресурсом для підтримки існуючих процесів.

Теорія людського капіталу є фундаментальною концепцією сучасної економічної науки та практики управління людськими ресурсами, постулюючи, що навички, знання, досвід, поведінкові установки та добробут індивідів є специфічною формою капіталу. Ця парадигма розглядає людські якості як активи, які організації можуть і повинні зміцнювати шляхом інтенсивного та цілеспрямованого інвестування. Історично це спричинило трансформацію ролі HR-департаментів від суто адміністративних функцій до стратегічних драйверів організаційної результативності. У центрі цієї еволюції стоять праці Гері Беккера, Теодора Шульца та результати сучасних досліджень організаційної продуктивності²⁹.

Традиційна когнітивна модель людського капіталу розглядає його як чинник, що збільшує граничний продукт праці, подібно до фізичного капіталу. Проте сучасні підходи пропонують розглядати працівників як агентів, які самостійно приймають рішення щодо розподілу своєї праці між різними завданнями. У цій системі когнітивні навички роблять працівника продуктивнішим у будь-якому завданні, тоді як навички

²⁹ Гинда С.М., Гинда О.М. Людський капітал: сутність, особливості аналізування та оцінювання. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 73-78.

вищого порядку визначають вибір самих завдань та здатність працювати в команді або автономно.

Особливе місце в цій ієрархії займає людський капітал менеджерів. Дослідження на прикладі великих корпорацій показують, що накопичення людського капіталу через вищу освіту було ключовим фактором управлінської революції. Вища освіта забезпечує значні приватні вигоди через просування в ієрархії, що безпосередньо пов'язано з розширенням діапазону контролю. Кожен додатковий рік навчання збільшує ймовірність досягнення керівних посад приблизно на 3,5%, а наявність вищої освіти підвищує цю ймовірність на понад 19% порівняно з працівниками без неї³⁰.

Висока кваліфікація управлінця в умовах відновлення базується на синергії функціональних та особистісних компетенцій. Дослідження підкреслюють, що успішне подолання критичних подій неможливе за наявності лише технічних знань; лідер повинен володіти ментальною стійкістю та здатністю до адаптивного управління.

Функціональна компетентність забезпечує технічну базу для прийняття рішень. Керівник високого рівня повинен володіти глибокими знаннями в галузі управління ризиками, фінансового моніторингу та правового регулювання. В умовах відновлення ці знання стають фундаментом для побудови планів безперервності бізнесу та аналізу впливу на бізнес.

Висококваліфіковані управлінці розуміють, що технології – це лише інструмент. Зосередження виключно на технологічних аспектах відновлення без урахування бізнес-процесів та людського фактору є однією з найбільш розповсюджених стратегічних помилок. Кваліфікований підхід передбачає інтеграцію ІТ-планів у загальну стратегію виживання організації.

Так чимало організацій помилково ототожнюють наявність резервних копій із повною безпекою. Проте самі лише копії – це ще не запорука успіху; вони не обіцяють, що відновлення буде швидким, коректним чи цілісним. Без належного планування резервні копії даних не враховують взаємозв'язків між системами, черговості реанімації сервісів або правильного порядку запуску програмних комплексів. Ефективний план аварійного відновлення – це не лише повернення втраченої інформації, а

³⁰ Nicholas T. Human Capital and the Managerial Revolution in the United States. Working Paper 23-015. 2022. 54 p.

й синхронізоване відродження систем, доступу користувачів та бізнес-операцій у правильному логічному порядку.

У кризових ситуаціях м'які навички часто стають вирішальними. Емоційний інтелект дозволяє лідеру зберігати ясність мислення під величезним тиском. Це включає здатність розпізнавати власні емоції та емоції команди, що запобігає паніці та нерациональній поведінці.

Однією з критичних навичок є ситуаційна обізнаність. Вона передбачає здатність лідера оцінювати повноту інформації, відсіювати нерелевантні дані та передбачати наслідки своїх дій у динамічному середовищі. Без високого рівня ситуаційної обізнаності навіть найдосконаліший план відновлення може виявитися непридатним, оскільки лідер не зможе вчасно розпізнати зміни в контексті подій.

Крім того, імпровізація, креативність та адаптивність дозволяють лідеру розробляти «План Б», коли стандартні протоколи перестають працювати. У реальній кризі «План А» рідко спрацьовує повністю, тому здатність до швидкої перебудови стратегії на основі обмежених даних є ознакою високої управлінської кваліфікації³¹.

Досвід управління є ключовим активом, який дозволяє перетворювати хаотичні сигнали середовища на зрозумілі сценарії дій та безпосередньо впливає на три рівні сприйняття невизначеності: стан середовища, ефект змін на організацію та можливі варіанти реакції.

Досвідчений керівник володіє добре розвиненими когнітивними картами, які допомагають йому здійснювати трансфер знань з минулих ситуацій на поточні виклики. Навіть якщо кризи різняться за походженням, патерни організаційної реакції та системні взаємодії часто повторюються. Дослідження фірм у період COVID-19 та попередніх глобальних криз підтверджують, що лідери, які вже проходили через масштабні потрясіння, мають «раціональну перевагу»: вони швидше приймають рішення про цифрову трансформацію та краще залучають зовнішні ресурси.

Водночас, досвід не є універсальною панацеєю. Деякі дослідження показали, що досвід роботи в галузі цільової компанії при угодах злиття та поглинання іноді може знижувати результативність, тоді як загальний досвід укладання угод її підвищує. Це свідчить про те, що важливим є не лише стаж, а й характер досвіду – його різноманітність та здатність до навчання.

³¹ 7 Crisis Management Skills for Effective Response to Critical Events. Веб-портал: Everbridge. URL: <https://www.everbridge.com/blog/7-skills-leaders-must-master-for-effective-response-to-critical-events/>

Центральною теоретичною проблемою в управлінні людським капіталом менеджерів є розмежування витрат на персонал та соціальних інвестицій. Традиційний неокласичний підхід часто розглядає оплату праці та супутні видатки як поточні витрати, що зменшують прибуток. Натомість сучасна парадигма соціального інвестування стверджує, що ресурси, спрямовані на розвиток персоналу, мають характер капітальних вкладень, оскільки вони генерують майбутні вигоди у формі підвищеної продуктивності, інновацій та конкурентоспроможності³².

Теоретичне обґрунтування інвестиційної природи людського капіталу базується на очікуваній віддачі. Математично це відображається у рівнянні Мінсера, яке пов'язує логарифм заробітку з роками навчання та досвідом:

$$\ln Y_i = \alpha + \beta S_i + f(E_i) + e_i, \quad (3.1)$$

де Y_i – індивідуальний дохід, S_i – роки навчання, а E_i – досвід на ринку праці.

Емпіричні дослідження підтверджують, що кожен додатковий рік освіти асоціюється зі зростанням доходів на 5–15%, що є прямим доказом ефективності таких інвестицій³³.

Адміністративно-управлінський персонал підприємства виступає архітектором системи стратегічної безпеки, особливо в умовах глобалізації та посилення вимог до корпоративної звітності. Сучасний ризик-менеджмент, що реалізується АУП, вийшов за межі простого страхування і став централізованим комплексом економетричних та фінансових моделей.

Ключові функції АУП у забезпеченні безпеки включають:

1. Ідентифікацію та оцінку ризиків. Використання моделей, таких як Value-at-Risk (VaR), дозволяє керівництву оцінювати якість заходів з управління ризиками та обирати найбільш ефективні стратегії з найменшими витратами. VaR допомагає визначити максимальний рівень збитків з заданою ймовірністю, що необхідно для формування адекватних резервів.

2. Контроль та моніторинг. Згідно з принципами Базельського комітету, АУП має здійснювати безперервний контроль ризиків після їх класифікації на ринкові, операційні, кредитні тощо.

³² Drábek J., Lorincová S., Javorčíková J. Investing in Human Capital as a Key Factor for the Development of Enterprises. Issues of Human Resource Management. Chapter 6. P. 113-136.

³³ Deming J.D., Silliman I.M. Skills and Human Capital in The Labor Market. NBER WORKING PAPER SERIES. 2024. 48 P.

3. Інтегральне управління. Використання методів імітаційного моделювання (наприклад, Монте-Карло) на основі «карти ризиків» підприємства дозволяє оцінювати вплив невизначеності на прибуток та грошові потоки.

Якість управління АУП безпосередньо впливає на ресурсну ефективність. Впровадження методологій управління якістю, таких як Six Sigma або Lean management, дозволяє АУП виявляти та усувати втрати у бізнес-процесах. Це створює культуру безперервного вдосконалення, де помилки виявляються на ранніх стадіях, що мінімізує витрати на переробку та зберігає ресурси для стратегічного розвитку. Наприклад, стандартизація процесів та навчання працівників стандартам якості можуть призвести до 20% скорочення виробничих помилок та 15% зростання пропускну здатності підприємства ³⁴.

Важливим аспектом є також психологічний капітал адміністративно-управлінського персоналу. Стійкість як здатність «повертатися назад» після зіткнення з несприятливими обставинами є критичною для підтримки функціонування підприємства в періоди турбулентності. АУП, що володіє високим рівнем PsyCap, здатний не лише витримувати стрес, але й перетворювати кризи на можливості для оновлення.

Процес відновлення підприємств, особливо в умовах сучасних викликів України, покладає на управлінський та адміністративний персонал критичну задачу: докорінно переглянути стратегії управління людським капіталом. Оскільки цей актив є невіддільним від особистості, ефективність його використання повністю залежить від здатності менеджменту:

- формувати середовище: створювати умови, за яких унікальні навички працівників трансформуються у реальну вигоду для організації;
- забезпечувати лояльність: впроваджувати механізми утримання талантів, адже капітал «працює» на компанію лише доти, доки фахівець залишається в її структурі;
- стимулювати залученість: виступати драйверами продуктивності через продуману систему мотивації та підтримки професійної активності персоналу.

Проте відновлення стикається з серйозними перешкодами в соціальному середовищі України. Аналіз показує наявність негативних

³⁴ Орленко О.М., Афанасьєва В.Д., Особливості концепції LEAN SIX SIGMA. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць.* 2023. № 5-6 (306-307). С. 109-115. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-5-6-306-307-109-115>

передумов, таких як високий рівень безробіття, злочинності та захворюваності, що посилюють соціальну напругу та погіршують якість людського капіталу. Зростання державних видатків на соціальну допомогу має неоднозначний вплив на зміцнення людського капіталу, що вимагає від апарату управління підприємств більш активної ролі в соціальному інвестуванні³⁵.

Парадигма соціального інвестування в людський капітал менеджерів вимагає переходу до системного мислення. Уряд та бізнес мають застосовувати підхід «портфеля життєвого циклу», де інвестиції починаються з раннього дитинства і тривають протягом усієї кар'єри. Для підприємств це означає створення екосистеми, де професійний розвиток менеджера інтегрований у стратегію зростання компанії.

Роль АУП у забезпеченні стратегічної безпеки полягає не лише в захисті активів, а й у створенні умов для реалізації управлінського мультиплікатора. Це досягається через:

- стандартизацію процесів: зменшення варіативності та створення чітких орієнтирів для персоналу;
- інтеграцію технологій (Quality 4.0): поєднання традиційних концепцій управління якістю з великими даними та штучним інтелектом для прогнозування проблем;
- розвиток софт-скілів: особливо емоційного інтелекту та навичок вирішення конфліктів, що є критичним для нових менеджерів.

Стратегічна помилка у плануванні відновлення часто виникає не через брак зусиль, а через системні прорахунки в архітектурі плану. Висококваліфікований менеджер здатен ідентифікувати ці вразливості ще на етапі розробки.

Типові помилки у плануванні відновлення та шляхи їх нейтралізації представлено в табл. 5.

Висока кваліфікація управлінців дозволяє уникнути «пастки успіху», коли минулі досягнення заважають побачити нові загрози. Керівники з високим рівнем підготовки розуміють, що відновлення – це не тільки повернення активів, а й забезпечення безперервності обслуговування клієнтів та підтримка репутації бренду.

35 Лосєва Ю.Г. Роль соціального інвестування у Розвитку людського капіталу. *Теорія та практика державного управління*. 2023. Вип. 1 (76). С. 72-80. DOI: <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-1-05>

Таблиця 5

**Типові помилки у плануванні відновлення бізнесу
та роль професійної кваліфікації у їх подоланні**

Помилка	Суть проблеми	Роль кваліфікації у виправленні
Відсутність плану як такого	Покладання виключно на імпровізацію під час події.	Впровадження системного ризик-менеджменту та планування безперервності бізнесу.
Фокус лише на IT	Ігнорування бізнес-процесів та людей.	Інтегрований підхід через аналіз впливу на бізнес.
Нехтування тестуванням	Неможливість перевірити реалістичність планів у безпечних умовах.	Організація регулярних навчань та симуляцій.
Ігнорування третіх сторін	Незалежність від вендорів та критичних постачальників не врахована.	Мапування залежностей та розробка альтернативних ланцюгів постачання.
Погана комунікація	Інформаційний вакуум створює паніку серед стейкхолдерів.	Прозорі протоколи та використання систем швидкого сповіщення.
Перевантаження працівників	Забгато обов'язків на одну особу під час відновлення.	Чітка делегація, визначення ролей та дублювання функцій.
Відсутність трекінгу	Нерозуміння, які завдання виконані, а які – ні.	Використання систем управління інцидентами та чеклистів.
Неправильні цільовий час та точка відновлення	Цілі відновлення не відповідають потребам бізнесу.	Глибокий фінансовий аналіз вартості простою для визначення пріоритетів.
Відсутність рефлексії	Невиконання аналізу «після дій».	Впровадження культури навчання на помилках та вдосконалення планів.
Відсутність оновлень	План стає неактуальним через зміни в системах чи персоналі.	Регулярний аудит та перегляд стратегії (мінімум раз на рік).

Джерела: ^{36, 37, 38}

³⁶ The Top 5 Disaster Recovery Planning Mistakes. Веб-портал: LouisvilleGeek. URL: <https://louisvillegeek.com/news/the-top-5-disaster-recovery-planning-mistakes/>

³⁷ Top 10 Mistakes Businesses Make with Disaster Recovery Plans. Веб-портал: CSI. URL: <https://www.csicorp.net/top-10-mistakes-businesses-make-with-disaster-recovery-plans/>

³⁸ Top risk mitigation strategies to safeguard your business. Веб-портал: DataGuard. URL: <https://www.dataguard.com/blog/top-risk-mitigation-strategies-to-safeguard-your-business/>

Відновлення українських підприємств відбувається в умовах, які не описуються в класичних підручниках з менеджменту. Це контекст «постійного шоку», де руйнування логістики, енергетичної інфраструктури та загроза життю працівників є щоденною реальністю.

В українських реаліях компетенції лідера нерозривно пов'язані з його характером. Професор Жерард Сейтс виділяє стійкість як ключову рису українських управлінців, які продовжують працювати попри критичний дефіцит ресурсів.

Особливості українського лідерства під час війни включають:

1. Контейнерну функцію. Лідер стає емоційним стабілізатором для команди, «контейнуючи» страх та розпач працівників і перетворюючи їх на конструктивну дію.

2. Смиренність. Здатність визнати обмеженість своїх знань і залучити команду до колективного вирішення проблем.

3. Позагрошову місію. Побудова стратегії навколо вищих цілей (підтримка армії, збереження робочих місць, перемога), що дає команді додаткову внутрішню опору.

4. Турботу про самовідновлення. Визнання того, що виснажений лідер є джерелом ризику. Повноцінний сон та харчування, стають частиною професійної етики керівника в кризі ³⁹.

Важливого значення набуває адаптивне управління в умовах турбулентності та невизначеності. Український бізнес має перейти від довгострокового планування до підходів, що базуються на постійній гнучкості. Стратегія бізнесу повинна постійно оновлюватися через моніторинг ситуації, тестування гіпотез та миттєве коригування курсу. Ефективність тут вимірюється не виконанням плану, а швидкістю адаптації до змін. Багато українських компаній (наприклад, ресторанный бізнес) прискорили вихід на європейські ринки, щоб диверсифікувати ризики та отримати валютну виручку. Підприємства використовують наявні цифрові інструменти (хмари, месенджери, альтернативний зв'язок) для підтримки роботи в умовах блекаутів. Ця винахідливість компенсує брак капітальних інвестицій ⁴⁰.

³⁹ Лідери повинні бути готовими до важкої та жертвової роботи, – Україну відвідав канадський професор Жерард Сейтс. Веб-портал: Український Католицький Університет. URL: <https://ucu.edu.ua/news/lidery-povynni-but-y-gotovymy-do-vazhkoyi-ta-zhertovnoyi-roboty-ukrayinu-vidvidav-kanadskyj-profesor-zherard-sejts/>

⁴⁰ Komysheva A., Rothe H., Wessel L. Entrepreneurial Digital Resilience in War: Lessons from Ukrainian SMEs. Proceedings of the 59th Hawaii International Conference on System Sciences. 2026. P. 5871-5880.

У регіонах, близьких до фронту, виклики для управлінців включають системну безпеку та взаємодію з місцевою владою. Важливою є розробка механізмів стимулювання інвестицій навіть в умовах активних бойових дій, що вимагає від менеджерів навичок ведення переговорів на міжнародному рівні.

Повернення кваліфікованих управлінців, які здобули міжнародний досвід під час вимушеної міграції, є критичним фактором для модернізації промисловості. Досвід таких країн, як Польща, Ірландія та Ізраїль, демонструє, що масштабна рееміграція не відбувається автоматично лише після завершення конфлікту; вона потребує цілеспрямованої державної політики та трансформації корпоративної культури на рівні підприємств. Близько 50% організацій у світі визнають, що не мають специфічних процесів для використання навичок та досвіду репатріантів, що веде до високого рівня плинності кадрів серед тих, хто повернувся ⁴¹.

Процес повернення управлінця додому часто виявляється складнішим за первинну еміграцію. Це явище, відоме як «зворотний культурний шок», супроводжується відчуттям ізоляції та професійної невідповідності. Управлінці, які працювали в західних корпоративних структурах, звикають до високого рівня автономії, прозорості та гнучкості. Повернення до українських підприємств, де все ще можуть зберігатися елементи авторитарного управління, викликає когнітивний дисонанс та професійне вигорання.

Статистичні дані вказують на те, що критичний період для утримання репатріанта триває перші два роки. Близько 25% фахівців залишають компанію протягом першого року після повернення, а ще 26% – протягом другого. Основною причиною є нездатність організації запропонувати роль, яка б адекватно використовувала набуті за кордоном компетенції. Для мінімізації цих ризиків підприємства мають впроваджувати структуровані програми повторного онбордингу, які включають не лише адміністративну підтримку, а й психологічну адаптацію та чітке кар'єрне планування ⁴².

⁴¹ Ткач Д. Національні правові основи репатріації в Україні. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2025. Вип. № 2(46). С. 352-363. DOI: <http://doi.org/10.23939/law2025.46.352>

⁴² Westover H.J. Maximizing the Value of International Experience: Strategies for Repatriation Success. Веб-портал: Human Capital Innovations. URL: <https://www.innovativehumancapital.com/article/maximizing-the-value-of-international-experience-strategies-for-repatriation-success>

Репатріація талантів неможлива без створення конкурентних умов праці, які виходять за межі лише заробітної плати. Управлінці високого рівня оцінюють сукупну вартість пропозиції, що включає рівень безпеки, якість освіти для дітей та доступність сучасної інфраструктури. Досвід Польщі з програмою «Ulga na powrót» (пільга на повернення), яка звільняє репатріантів від прибуткового податку на певний період, є релевантним для України, проте фінансові стимули мають бути доповнені інституційними гарантіями захисту прав власності та прозорості бізнес-середовища ⁴³.

Державна політика має трансформуватися з реактивної в активну модель. Це передбачає не лише інформаційні кампанії на кшталт «Україна чекає на тебе», а й конкретні інструменти, такі як гранти для репатріантів-підприємців та спрощений механізм визнання іноземних дипломів та кваліфікацій. Наприклад, пілотний проект «Poland Workforce Inclusion Program» продемонстрував ефективність індивідуального кар'єрного коучингу, який допомагає фахівцям адаптувати свій міжнародний досвід до вимог локального ринку через сертифікацію на платформах Coursera та Udemu.

Трансформація корпоративної культури промислових підприємств є фундаментом для успішної репатріації. Адміністративно-управлінський персонал, зокрема управлінці, які повертаються, мають ставати агентами змін, а не жертвами системи. Компаніям доцільно створювати внутрішні «хаби знань», де репатріанти могли б ділитися міжнародними практиками, що підвищує їхній статус та лояльність. Важливо відійти від культури «покарання за помилки» до культури «навчання на досвіді», що є стандартною практикою в глобальних компаніях ⁴⁴.

Отже, стратегічне відновлення промислового сектору України вимагає переходу від простого відтворення кадрового потенціалу до фундаментального переосмислення управління людським капіталом. Успішна реіндустріалізація можлива лише за умови реалізації комплексної парадигми, що включає активну репатріацію талантів та відмову від застарілих радянських управлінських структур. Держава та

⁴³ Starodub A. Successful International Practices in Return Migration of Citizens: Recommendations for Ukraine. Web-portal: Analytical portal. URL: <https://analytics.intsecurity.org/en/return-migration-international-practices-ukraine/>

⁴⁴ Westover H.J. Maximizing the Value of International Experience: Strategies for Repatriation Success. Веб-портал: Human Capital Innovations. URL: <https://www.innovativehumancapital.com/article/maximizing-the-value-of-international-experience-strategies-for-repatriation-success>

бізнес мають створити умови, за яких інтелектуальний капітал стане драйвером інновацій, а не лише ресурсом для підтримки процесів. Сучасний підхід розглядає працівників як автономних агентів, чії навички вищого порядку визначають ефективність командної роботи. Окрему увагу слід приділити людському капіталу менеджерів, де вища освіта критично підвищує ймовірність кар'єрного просування. Для стабільності систем необхідно впроваджувати культуру навчання на помилках, прозору комунікацію та мапування залежностей у ланцюгах постачання.

ВИСНОВКИ

В умовах сучасної економічної трансформації, що супроводжується воєнними конфліктами та стрімким технологічним розвитком, традиційні чинники виробництва (земля, праця, капітал) поступаються місцем інтелектуальним активам. Ключовим елементом цієї трансформації є переосмислення ролі адміністративно-управлінського персоналу. Якщо раніше АУП розглядався переважно як допоміжна структура для забезпечення операційної діяльності, то в нинішніх реаліях він трансформується у критично важливий інтелектуальний актив безпеки.

Проведений аналіз свідчить про перехід від класичної адміністративної моделі до безпекоорієнтованої моделі інтелектуального активу, де замість простого виконання функціональних обов'язків, фокус зміщується на капіталізацію знань та досвіду задля виживання підприємства, а персонал перестає бути лише регулятором внутрішніх процесів, стаючи стратегічним активом та гарантом стійкості організації. Основним ресурсом стає не суворе дотримання регламентів, а креативність та здатність менеджменту приймати ефективні рішення в умовах гострих криз.

Адміністративно-управлінський персонал, до якого належать керівники, фахівці планових, фінансових, юридичних та кадрових відділів, є носієм унікальних знань та компетенцій. Саме ці компетенції дозволяють підприємству створювати «безпековий контур» та забезпечувати інноваційний розвиток навіть у несприятливому середовищі. АУП має здійснювати глибоке прогнозування та координацію діяльності в агресивних умовах воєнного стану та перетворювати інтелектуальні знання на конкретні захисні механізми, що забезпечують конкурентоспроможність на міжнародній арені.

Важливим аспектом зміцнення виробничого потенціалу є залучення людського капіталу, зокрема через програми репатріації (на кшталт

досвіду Польщі з програмою "Ulga na powrót"). Для успішного повернення фахівців в Україну необхідна трансформація корпоративної культури, де державна політика переходить від реактивної до активної моделі (гранти для підприємців, спрощене визнання дипломів). АУП, що повертається з-за кордону, стає «агентом змін», інтегруючи міжнародний досвід у локальний контекст через внутрішні «хаби знань».

АНОТАЦІЯ

У сучасних управлінських та соціальних комунікаціях постає гостра потреба в переосмисленні ролі адміністративно-управлінського персоналу як стратегічного інтелектуального активу безпеки. Проблематика дослідження зумовлена викликами воєнного стану, які нівелюють значення традиційних факторів виробництва на користь унікальних компетенцій менеджменту. Доведено, що здатність управлінців до прогнозування та антикризового реагування стає основним джерелом доданої вартості та стабільності підприємства. Результатом наукового пошуку є розробка моделі трансформації корпоративної культури, яка базується на капіталізації знань та досвіду репатріантів. Обґрунтовано необхідність впровадження інституційних гарантій та фінансових стимулів для повернення висококваліфікованих кадрів із-за кордону. Висвітлено роль внутрішніх «хабів знань» як інструментів адаптації міжнародного досвіду до специфіки вітчизняного ринку.

Література

1. 7 Crisis Management Skills for Effective Response to Critical Events. Веб-портал: Everbridge. URL: <https://www.everbridge.com/blog/7-skills-leaders-must-master-for-effective-response-to-critical-events/>
2. Bushuyev S., Wolff C., Biletskyi I., Chumachenko I., Bushuieva V. Strategic Management of Urban Sustainability and Resilience: Navigating the BANI Environment in Ukrainian Context. *Urban Sci.* 2026. 10(2). 91. DOI: <https://doi.org/10.3390/urbansci10020091>
3. Deming J.D., Silliman I.M. Skills and Human Capital in The Labor Market. NBER WORKING PAPER SERIES. 2024. 48 p.
4. Drábek J., Lorincová S., Javorčíková J. Investing in Human Capital as a Key Factor for the Development of Enterprises. *Issues of Human Resource Management.* Chapter 6. P. 113-136.
5. Human Resource and IP Management. Веб-портал: IPBA Connect. URL: <https://profwurzer.com/glossary/human-resource-and-ip-management/>

6. Komysheva A., Rothe H., Wessel L. Entrepreneurial Digital Resilience in War: Lessons from Ukrainian SMEs. Proceedings of the 59th Hawaii International Conference on System Sciences. 2026. P. 5871-5880.

7. Kutsenko D. (2025). Adapting Enterprise Economic Security Management Mechanism to Wartime Risks Through The Prism of Project Management. *Economics, Finance and Management Review*. Issue 2(22). P. 143-152. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2025-2-143-152>

8. Luthans F., Carolyn M. Y-M. Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2017. Volume 4. P. 339-366.

9. Nicholas T. Human Capital and the Managerial Revolution in the United States. Working Paper 23-015. 2022. 54 p.

10. Sirakaya Y. The Relationship Between Psychological Capital (Hope, Resilience, Self-Efficacy) And Performance in The Workplace. *The Academic Journal of St Clements Education Group*. 2025. Volume 16 No. 3. P. 31-34.

11. Starodub A. Successful International Practices in Return Migration of Citizens: Recommendations for Ukraine. Web-portal: Analytical portal. URL: <https://analytics.intsecurity.org/en/return-migration-international-practices-ukraine/>

12. Strong Generation Camp – Майбутнє: Метінвест запроваджує програму психологічної реабілітації постраждалих від війни дітей. Веб-портал: Metinvest. URL: <https://metinvestholding.com/ua/media/news/strong-generation-camp-majbutn-metinvest-zaprovadzhu-programu-psihologchno-reabltac-postrazhdalih-vd-vjni-dtej>

13. Supporting People in Times of Crisis. Веб-портал: Lviv IT Cluster. URL: <https://itcluster.lviv.ua/en/itid/supporting-people-in-times-of-crisis/>

14. The Top 5 Disaster Recovery Planning Mistakes. Веб-портал: LouisvilleGeek. URL: <https://louisvillegeek.com/news/the-top-5-disaster-recovery-planning-mistakes/>

15. Top 10 Mistakes Businesses Make with Disaster Recovery Plans. Веб-портал: CSI. URL: <https://www.csicorp.net/top-10-mistakes-businesses-make-with-disaster-recovery-plans/>

16. Top risk mitigation strategies to safeguard your business. Веб-портал: DataGuard. URL: <https://www.dataguard.com/blog/top-risk-mitigation-strategies-to-safeguard-your-business/>

17. Westover H.J. Maximizing the Value of International Experience: Strategies for Repatriation Success. Веб-портал: Human Capital Innovations. URL: <https://www.innovativehumancapital.com/article/maximizing-the-value-of-international-experience-strategies-for-repatriation-success>

18. What losses did the war cause to the Ukrainian economy and iron and steel industry? Веб-портал: GMK Center. URL: <https://gmk.center/en/posts/what-losses-did-the-war-cause-to-the-ukrainian-economy-and-iron-and-steel-industry/>

19. Zhou M. The effects of military postwar trauma on occupational performance and coworker relationships. *3rd International Conference on Education, Psychology and Cultural Communication*. 2025. Issue SHS Web Conf. Volume 222. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202522202025>

20. Ареф'єв С., Лелеченко А. П., Ареф'єва О., Пілецька С. Т. Інтелектуальний капітал і його значення для забезпечення економічної стабільності та національної безпеки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 208–214.

21. Вовк С.О., Туролєв Г.О., Левченко К.М. Соціальне інвестування як нова філософія для України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-120>

22. Волинець У.А. Соціальне інвестування підприємств та його місце у реалізації соціальної відповідальності. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2013. Вип. 4(102). С. 316-322.

23. Вперше в українській промисловості: ДТЕК впроваджує програму з підтримки ментального здоров'я працівників за допомогою VR-технологій. Веб-портал: ДТЕК. URL: <https://energo.dtek.com/media-center/press/vpershe-v-ukrainskiy-promislovosti-dtek-vprovadzhuje-programu-z-pidtrimki-mentalnogo-zdorovya-pratsivnikiv-za-dopomogoyu-vr-tekhno/>

24. Гинда С.М., Гинда О.М. Людський капітал: сутність, особливості аналізування та оцінювання. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 73-78.

25. Горностай П.П. Колективна травма як складна соціальна ситуація: системно-понятійний аналіз. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*. 2021. Вип. 48(51). С. 100-111.

26. За рік війни в більш безпечні регіони релоковано 800 підприємств. Веб-портал: Міністерство економіки, доквілля та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=a700c206-722a-4752-b5bb-78a1063ae9db&title=ZaRikViiniVBilsh>

27. Зміни до закону про трудові відносини: як діяти роботодавцям і працівникам. Веб-портал: Право на захист. URL: <https://r2p.org.ua/page/zminy-do-zakonu-pro-trudovi-vidnosyny-iaak-diiaty-robotodavtsiam-i-pratsivnykam>

28. Зміни у бронюванні працівників – грудень 2025: бронювання за 24 години та обов'язок розбронювання. Веб-портал: FactorAcademy. URL: <https://factor.academy/blog/zmini-u-bronyuvanni-pracivnikov-gruden-2025-bronyuvannya-za-24-godini-ta-obovyazok-rozbronyuvannya/>

29. Когенерація – тренд в енерговиробництві України. Веб-портал: Vita Healsh. URL: <https://vhpu19.km.ua/kogeneraciya-trend-v-energovirobnictvi-ukrayini/>

30. Комерційна стратегія Метінвесту під час війни: інтерв'ю з директором з комерційних операцій Метінвесту Дмитром Ніколаєнком для розділу FAQ. Веб-портал: Metinvest Media. URL: <https://metinvest.media/en/page/komercyna-strategya-metinvestu-pd-chas-vyni-ntervyu-sso-grupi-dmitra-nkolanka-dlya-faq-talks>

31. Костецький Я., Бабій С. Розвиток концепції інтелектуального забезпечення управління бізнес-процесами підприємства. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. №3. С. 288-297.

32. Лазоренко Т.В., Солосіч О.С. Коопетиція як сучасний підхід до стратегічного управління підприємством. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 6(68). С. 96-100.

33. Лідери повинні бути готовими до важкої та жертвовної роботи, – Україну відвідав канадський професор Жерард Сейтс. Веб-портал: Український Католицький Університет. URL: <https://ucu.edu.ua/news/lidery-povynni-butu-gotovymu-do-vazhkoyi-ta-zhertovnoyi-roboty-ukrayinu-vidvidav-kanadskiy-profesor-zherard-sejts/>

34. Лосєва Ю.Г. Роль соціального інвестування у розвитку людського капіталу. *Теорія та практика державного управління*. 2023. Вип. 1 (76). С. 72-80. DOI: <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-1-05>

35. Мельничук М.С. Сутність та значення соціальних інвестицій. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 434-437.

36. Наумова О.О., Наумова М.О. ESG-орієнтоване стратегічне управління персоналом та ділова репутація: фактори стійкості ІТ-компаній в умовах кадрової кризи. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-19>

37. Орленко О.М., Афанасєва В.Д., Особливості концепції LEAN SIX SIGMA. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. *Збірник наукових праць*. 2023. № 5-6 (306-307). С. 109-115. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-5-6-306-307-109-115>

38. Про внесення змін до Закону України "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану" щодо обміну інформацією та призупинення дії трудового договору: Закон України від 01.05.2025.

№ 4412-IX. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

39. Про затвердження Порядку організації та ведення військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів: Постанова КМУ від 30.12.2022 № 1487. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

40. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022. № 2136-IX. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

41. Психологічна підтримка: фахівці «Метінвест – разом!». Веб-портал: Metinvest Media. URL: <https://metinvest.media/en/page/komercyna-strategya-metnvestu-pd-chas-vyni-ntervyu-ssou-grupi-dmitra-nkolanka-dlya-faq-talks>

42. П'ять принципів ефективного менеджменту: Як створити сильну команду та досягти успіху. Веб-портал: CINCORE. URL: <https://gincore.net/uk/blog/five-principles-of-great-management>

43. Ткач Д. Національні правові основи репатріації в Україні. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2025. Вип. № 2(46). С. 352-363. DOI: <http://doi.org/10.23939/law2025.46.352>

44. Як НАТО у 2025 році описує когнітивну війну – і що це означає для України. Веб-портал: TEXTY.ORG.UA. URL: <https://texty.org.ua/fragments/116667/yak-nato-u-2025-roci-opysuye-kohnityvnu-vijnu-i-shcho-ce-oznachaye-dlya-ukrayiny/>

Information about the author:

Anatolii Benzar

Associate Professor of the Department of Economics and Management,

The West-Donbas Institute of the Private Joint Stock Company

"Higher education institution

"The Interregional Academy of Personnel Management"

400/1, Dniprovska Str., Dnipropetrovsk region, Pavlohrad, 51400, Ukraine