

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту персоналу та адміністрування
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА



**V Всеукраїнська
науково-практична інтернет-конференція**

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ:
ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

до 210-ліття Львівської політехніки

ЗБІРНИК ТЕЗ ДОПОВІДЕЙ

22 квітня 2026 р., м. Львів

Львів
Видавництво Львівської політехніки
2026

*Рекомендувала Науково-методична рада
Навчально-наукового інституту економіки і менеджменту
Національного університету «Львівська політехніка».
(протокол № 9 від 5 травня 2026 р.)*

V Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція
«Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку»: збірник тез доповідей (22 квітня 2026 р., м. Львів). Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2026. – Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/upsmo/iv-vnprk>, вільний. – Заголовок з екрана. – Мова укр.

ISBN 978-966-994-176-3

Збірник підготовлено за матеріалами V Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку», що проходила 22 квітня 2026 р. у Національному університеті «Львівська політехніка» з метою дослідження і обґрунтування теоретико-методичних та науково-практичних надбань в сфері управління персоналом, формування національної концепції організаційної культури, інтелектуалізації систем управління персоналом українських підприємств та організацій, закладів освіти й особистісного розвитку працівників в умовах сучасних реалій української державності, тривалої російсько-української війни та трансформацій.

УДК 331.1

Відповідальний за випуск – Йосиф Ситник

Матеріали подано у авторській редакції.

Відповідальність за зміст матеріалів, їх відповідність вимогам чинного правопису і достовірність фактів та статистичних даних несуть автори.

СКЛАД ПРОГРАМНОЇ КОЛЕГІЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

СПІВГОЛОВИ КОЛЕГІЇ:

ГОНЧАР М.Ф. – директор Навчально-наукового інституту економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка», д.е.н., професор.

СИТНИК Й.С. – завідувач кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Національного університету «Львівська політехніка», д.е.н., доцент.

УЧАСНИКИ КОЛЕГІЇ:

БОНДАРЧУК М.К. – завідувач кафедри фінансів Національного університету «Львівська політехніка», д.е.н., професор.

ВОДЯНКА Л.Д. – завідувач кафедри бізнесу та управління персоналом, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, к.е.н., доцент.

ДОРОНІНА О.А. – завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса, д.е.н., професор.

ЗАХАРЧИН Г.М. – професор кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Національного університету «Львівська політехніка», д.е.н., професор.

ЧУХРАЙ Н.І. – завідувач кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка», д.е.н., професор.

КОЛЕЩУК О.Я. – завідувач кафедри економіки підприємств та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка», д.е.н., професор.

ГЛИНСЬКИЙ Н.Ю. – завідувач кафедри маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка», д.е.н., доцент.

МЕЛЬНИК А.Ф. – професор кафедри менеджменту та публічного управління Західноукраїнського національного університету, д.е.н., професор.

МЕЛЬНИК О.Г. – завідувач кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності Національного університету «Львівська політехніка», д.е.н., професор.

МІЩУК Г.Ю. – завідувач кафедри трудових ресурсів і підприємництва Національного університету водного господарства та природокористування, д.е.н., професор.

НАЗАРОВА Г.В. – завідувач кафедри соціальної економіки Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, д.е.н., професор.

ЧЕРНОБАЙ Л.І. – завідувач кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка», к.е.н., професор.

РІСНИЙ О.П. – директор Львівського міського центру зайнятості, доктор філософії з економіки.

ЯРЕМКО І.Й. – завідувач кафедри обліку та аналізу Національного університету «Львівська політехніка», д.е.н., професор.

СКЛАД ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

ГОЛОВА КОЛЕГІЇ:

СКЛЯРУК Т.В. – доцент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Національного університету «Львівська політехніка», к.е.н., доцент.

УЧАСНИКИ КОЛЕГІЇ:

АНДРУСІВ С.В. – провідний фахівець кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Національного університету «Львівська політехніка».

БОЙКІВСЬКА Г.М. – доцент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Національного університету «Львівська політехніка», к.е.н., доцент.

ВИННИЧУК Р.О. – доцент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Національного університету «Львівська політехніка», к.е.н., доцент.

ГОНЧАР С.Й. – доцент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Національного університету «Львівська політехніка», доктор філософії з економіки.

ПАНАС Я.В. – доцент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Національного університету «Львівська політехніка», к.е.н., доцент.

БЛАГА Н.В. – доцент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Національного університету «Львівська політехніка», к.е.н., доцент.

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: СВІТОГЛЯДНІ ЗАСАДИ ТА ЦІЛІ МАЙБУТНЬОГО

Балук Яна, Склярук Тетяна НОВІ ПІДХОДИ ДО ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ	12
Биба Володимир, Обух Едуард, Хоралець Інна УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ	13
Ванькович Любомир, Кошута Віталій МОДЕЛЬ ОЦІНКИ РЕФЛЕКСИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	15
Винничук Роксолана ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ ДОБРОБУТУ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙ	17
Вихор Олександра УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КРИЗОВИХ УМОВАХ: ВИКЛИКИ ТА АНТИКРИЗОВІ HR-РІШЕННЯ	18
Волянський Назарій, Склярук Тетяна АДАПТАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ДО ЗМІН НА РИНКУ ПРАЦІ	20
Гаврон Галина, Гладун Світлана СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	21
Гайдичук Андрій, Сергієнко Максим, Мохненко Андрій ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВАХ ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ	23
Гладиш Христина, Блага Наталія ПЛАНУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАПОБІГАННЯ ПРОФЕСІЙНОМУ ВИГОРАННЮ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ	25
Гладун Мар'ян, Склярук Тетяна ВПЛИВ ІТ-ТЕХНОЛОГІЙ НА ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ В СФЕРІ КІБЕРБЕЗПЕКИ	26
Гончар Світлана ЦІННІСНІ ОРІЄНТИРИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	28
Гриньків Ірина, Садова Уляна УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА НОВІ ПІДХОДИ	29
Данилюк Роман МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ ТА ГІБРИДНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ	31
Дугін Олег, Галина Лучко ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ДЕФІЦИТУ РОБОЧОЇ СИЛИ: УРОКИ ЯПОНІЇ ДЛЯ УКРАЇНИ	33
Кошута Віталій ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	34
Кутова Анна, Єжелій Юрій УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ТА НАПРЯМИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ	36

Захарчин Галина КУЛЬТУРА СОЛІДАРНОСТІ ЯК ІДЕОЛОГЕМА В ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	37
Ілляшенко Сергій, Шипуліна Юлія, Ілляшенко Наталія РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	39
Канарська Юлія, Граматович Юлія РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ КЕРІВНИКА У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ	41
Кравчук Оксана МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ШІ-ТРАНСФОРМАЦІЇ: БАР'ЄРИ ВПРОВАДЖЕННЯ, ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ФАХІВЦІВ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ	43
Лісніченко Тетяна ОСОБИСТІСНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ЛІДЕРСТВО, ЯК СКЛАДОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ	45
Мороз Людмила РЕФЛЕКСІЯ ТА ОЦІНКА ВІДНОСИН ПРАЦІВНИКІВ В КОЛЕКТИВІ	46
Назаров Нікіта ЗМІНИ У НАЦІОНАЛЬНІЙ ІДЕНТИЧНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ	48
Назарова Галина ТРАНСФОРМАЦІЯ ТРАДИЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ	49
Полянська Алла КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ	51
Пригарний Степан ОРГАНІЗУВАННЯ ПРОЦЕСУ ВІДСТЕЖЕННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	53
Пугач Андрій СУТНІСТЬ І ВИДИ МЕТОДІВ ЕКОНОМІЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	54
Рак Діана, Склярчук Тетяна ВПЛИВ ВІЙНИ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНІ	56
Регета Любов МОВНА КУЛЬТУРА ЯК СКЛАДНИК ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ СУЧАСНОГО ФАХІВЦЯ	58
Ріпей Марія СПІВПРАЦЯ АВТОРА І РЕДАКТОРА НА РІЗНИХ ЕТАПАХ РЕДАКЦІЙНО-ВИДАВНИЧОГО ПРОЦЕСУ	59
Садова Уляна, Гринькевич Ольга, Матковський Семен МІСЦЕВА СТАТИСТИКА: ВІД ФРАГМЕНТАРНИХ ДАНИХ ДО СТРАТЕГІЧНОГО РЕСУРСУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ	60
Синенька Анна, Станасюк Наталія СТРАТЕГІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРИВАТНОГО МЕДИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕСКУЛАБ»	62

Важливою тенденцією є також мовно-культурна трансформація. Зокрема, частка використання української мови у професійному середовищі зростає, що є важливим маркером ідентичності та фактором організаційної культури [4]. Це створює передумови для формування єдиного комунікативного простору в організаціях і підвищення ефективності взаємодії персоналу. В умовах релокації підприємств зі східних регіонів України відбувається суттєва трансформація ментальності працівників, що зумовлена адаптацією до нових соціокультурних середовищ та підвищеним рівнем невизначеності. Працівники дедалі більше ототожнюють власну професійну діяльність із внеском у стійкість держави, що відображає зростання громадянської відповідальності та патріотизму. У результаті формується новий тип української самосвідомості, який поєднує економічну мобільність, соціальну згуртованість та національну солідарність.

Сучасні трансформації національної ідентичності та ментальності українців, зокрема у східних регіонах, суттєво впливають на формування нових моделей управління персоналом, які мають базуватися на поєднанні економічної ефективності та ціннісної орієнтації, врахуванні соціокультурних змін і психологічних особливостей працівників у воєнний та повоєнний періоди. Наразі дуже актуальними є дослідження щодо розробки адаптивних моделей управління персоналом, що враховують регіональні особливості ментальності, досвід міграції та рівень сформованості національної ідентичності, а також вивчення впливу цих чинників на продуктивність праці та організаційну ефективність.

1. Korostelina, K. V., Zakharchenko, A., Rohalov, O., Molotsiian, V., Fursenko, M., Zakharchenko, O., & Bakhtiarova, K. Dynamics of national identity narratives in Ukraine. *National Identities*. 2026. № 28(1). С. 1–25. DOI: <https://doi.org/10.1080/14608944.2025.2473699> (дата звернення: 08.04.2026).
2. Kulyk, V. National Identity in Time of War: Ukraine after the Russian Aggressions of 2014 and 2022. *Problems of Post-Communism*. 2024. №71(4). С. 296–308. DOI:<https://doi.org/10.1080/10758216.2023.2224571> (дата звернення: 07.04.2026).
3. The Formation of Ukrainian National Identity in the Context of Russian Aggression: A Philosophical and Psychological Analysis. *International Journal on Culture, History, and Religion*. 2025. № 7(S11). С. 518-536. DOI: <https://doi.org/10.63931/ijchr.v7iS11.153> (дата звернення: 04.04.2026).
4. Українці пишаються своєю державою: результати всеукраїнського дослідження про ідентичність. Міністерство молоді та спорту України. <https://surl.li/gnmike> (дата звернення: 10.04.2026).
5. Ідентичність громадян України: тенденції змін (червень 2024р.). Розумков Центр. <https://lnk.ua/j38NH1KNv> (дата звернення: 07.04.2026).
6. Загальні настрої українців під час війни (листопад-грудень 2024). Rating Sociological Group. <https://lnk.ua/6t2sxPLOE> (дата звернення: 09.04.2026).

Назарова Галина

д.е.н., професор,

завідувач кафедри соціальної економіки,

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ТРАНСФОРМАЦІЯ ТРАДИЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ

Сучасний етап розвитку України характеризується необхідністю формування нової моделі лідерства, здатної забезпечити ефективне повоєнне відновлення економіки. У цьому контексті особливого значення набуває концепція відповідального лідерства, яка поєднує стратегічне бачення, соціальну орієнтованість, етичність управлінських рішень і здатність до мобілізації людського потенціалу.

Війна спричинила безпрецедентні економічні втрати та структурні деформації. За оцінками міжнародних інституцій, загальна потреба у відновленні України перевищує 500 млрд. дол. США, що майже втричі більше довоєнного ВВП країни [1]. Водночас економіка України зазнала глибокого падіння: у 2022 році ВВП скоротився на 28,8%, після чого у 2023 році зафіксовано зростання на 5,5%, а у 2025 році – лише на 1,8%, що свідчить про

нестабільність відновлювальних процесів [2]. Такі тенденції зумовлюють необхідність ефективного управління ресурсами, інституційної модернізації та формування нових управлінських підходів.

Теоретичну базу лідерства в умовах трансформацій та криз у сфері управління персоналом досліджували З. Пестовська, В. Вернигора (2025) [3], В. Тимошенко (2024) [4]. Особливості лідерства під час війни у своїх роботах висвітлили О. Череп, Ю. Калюжна, Л. Михайліченко (2023) [5], К. Левчук, К. Бандурка (2024) [6]. Проте особливості трансформації моделей лідерства залишились поза увагою вчених.

Дослідження свідчать, що понад 90% компаній в Україні зазнали втрат персоналу через участь працівників у бойових діях, а понад 45% організацій втратили співробітників внаслідок війни [7]. Це обумовлює необхідність нових підходів до управління персоналом, зокрема розвитку інклюзивного лідерства, підтримки психоемоційного стану працівників та формування культури взаємної підтримки. Адаптація традиційних моделей лідерства до воєнних і повоєнних умов вимагає переосмислення класичних управлінських підходів з урахуванням високої невизначеності, дефіциту ресурсів, психологічного навантаження персоналу та необхідності швидкого відновлення економічної діяльності.

Традиційна трансформаційна модель лідерства, яка передбачає натхнення, формування бачення та розвиток персоналу, в умовах війни набуває рис кризового лідерства. Лідер змушений діяти в ситуації постійних ризиків, тому стратегічне бачення поєднується з оперативним реагуванням на загрози. Посилюється значення комунікації, прозорості рішень та підтримки довіри в колективі. У повоєнний період ця модель трансформується у відновлювальне лідерство, орієнтоване на реконструкцію організаційних процесів і довгостроковий розвиток.

Транзакційне лідерство, що базується на системі винагород і контролю, у воєнних умовах зазнає суттєвих обмежень через нестабільність економічного середовища та обмеженість фінансових ресурсів. У зв'язку з цим відбувається його адаптація у бік соціально відповідального лідерства, де матеріальні стимули доповнюються нематеріальними – підтримкою, визнанням, гнучкими умовами праці. У повоєнний період така модель еволюціонує в напрямі сталого лідерства, що враховує інтереси працівників, суспільства та держави.

Сервісне (службове) лідерство, орієнтоване на задоволення потреб працівників, в умовах війни набуває особливої актуальності. Лідер виступає не лише керівником, а й наставником, психологічною опорою для персоналу. Важливими стають емпатія, емоційний інтелект і здатність підтримувати працівників у кризових ситуаціях. У повоєнний період ця модель трансформується у інклюзивне лідерство, спрямоване на інтеграцію ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих груп у трудові колективи.

Бюрократична модель лідерства, яка традиційно базується на чітких регламентах і ієрархії, у воєнних умовах виявляється малоефективною через низьку адаптивність. Тому відбувається її трансформація у гнучке лідерство, що передбачає децентралізацію управління, делегування повноважень і швидке прийняття рішень. У повоєнний період така модель сприяє інноваційності, розвитку підприємництва та підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Автократичне лідерство, яке може бути ефективним у надзвичайних ситуаціях через швидкість прийняття рішень, у воєнний період використовується ситуативно, особливо в умовах загрози безпеці. Однак у довгостроковій перспективі воно поступається більш демократичним моделям, оскільки не забезпечує достатнього рівня залученості персоналу. У повоєнний період відбувається його трансформація у партисипативне лідерство, що передбачає активну участь працівників у прийнятті управлінських рішень.

Адаптація традиційних моделей лідерства до воєнних і повоєнних умов відбувається за такими ключовими напрямками: посилення ролі емоційного інтелекту та психологічної підтримки, підвищення гнучкості та швидкості управлінських рішень, орієнтація на соціальну відповідальність і сталий розвиток, а також розширення участі персоналу в управлінні. У результаті формується нова інтегрована модель лідерства, яка поєднує елементи кризового, відповідального, інклюзивного та адаптивного підходів і є найбільш

релевантною для умов повоєнного відновлення економіки. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці моделей лідерства, адаптованих до умов постконфліктного розвитку, а також у вивченні впливу лідерських практик на ефективність відновлення економіки та соціальну згуртованість суспільства.

1. *Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment. World Bank Group.* <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine> (дата звернення: 10.04.2026). 2. *Ukraine War Economy Tracker. Centre for Economic Strategy.* <https://ces.org.ua/en/tracker-economy-during-the-war> (дата звернення: 05.04.2026). 3. Пестовська З., Вернигора В. (2025). Сучасне управління персоналом: лідерство в умовах ризиків і викликів розвитку підприємства. *Економічний простір.* 2025. № 203. С.209-215. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.209-215> (дата звернення: 11.04.2026). 4. Тимошенко, В. Лідерство в умовах суспільних трансформацій. *Економіка та суспільство.* 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-92> (дата звернення: 02.04.2026). 5. Череп О., Калюжна Ю., Михайличенко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство.* 2023 № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення: 10.04.2026). 6. Левчук К., Бандурка К. (2024). Управління персоналом: виклики, з якими стикаються роботодавці під час воєнного стану в Україні. *Економічний вісник ДДТУ.* №2(9), С. 90-94. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2\(9\).318987pp90-94](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).318987pp90-94) (дата звернення: 07.04.2026). 7. Seijts G., Opatska S., Rozhdestvensky A., Hunder A. (2025). Holding onto the victory after the victory: Leadership lessons from the war in Ukraine for recovery and positive change. *Organizational Dynamics, Volume 54, Issue 4, Part 2, 2025, 101195* DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2025.101195> (дата звернення: 08.04.2026).

Полянська Алла

д.е.н, професор,

професор кафедри менеджменту і адміністрування

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростаючих екологічних викликів питання сталою розвитку набуває ключового значення для організацій. Досягнення балансу між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою вимагає нових підходів до управління. Одним із центральних елементів цієї трансформації виступає управління людськими ресурсами (HRM), яке еволюціонує від адміністративної функції до стратегічного інструменту забезпечення стійкості бізнесу. Сучасні концепції HRM інтегрують принципи сталою розвитку та спрямовані на формування довгострокової цінності через розвиток людського капіталу, екологічну відповідальність та соціальну інклюзивність.

Метою даної публікації є систематизація та обґрунтування сучасних концепцій управління людськими ресурсами, які сприяють досягненню сталою розвитку організації, а також визначення їх ролі у формуванні конкурентоспроможності та довгострокової стійкості організації.

Аналіз сучасних підходів до управління людськими ресурсами дозволяє виділити низку ключових концепцій, що формують основу сталою розвитку організацій.

По-перше, стратегічне управління людськими ресурсами передбачає інтеграцію HR-функцій у загальну стратегію організації. Це забезпечує узгодження розвитку персоналу з довгостроковими цілями, сприяє формуванню організаційної культури та підвищує адаптивність бізнесу до змін. Відповідно до підходу Barney (1991), саме внутрішні ресурси, зокрема людський капітал, є джерелом стійкої конкурентної переваги [1].

По-друге, концепція Green HRM орієнтована на впровадження екологічних практик у HR-процеси. Вона охоплює формування «зелених» компетенцій, розвиток екологічної