

УПРАВЛІННЯ ПЛИННІСТЮ КАДРІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИХКОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AS A TOOL FOR ENSURING ANTI-FRAGILITY OF BUSINESS PROCESSES AND COMPETITIVE POTENTIAL IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

У статті досліджено механізми управління плинністю кадрів як стратегічного інструмента забезпечення антикрихкості бізнес-процесів у періоди макроекономічної турбулентності. Обґрунтовано, що заміна стійкості концепцією антикрихкості дозволяє організації використовувати ризики для якісної трансформації через збереження людського капіталу. Визначено деструктивний вплив плинності на інституційну пам'ять та стабільність операційних ланцюгів. Доведено, що трансформація HR-стратегій у бік людиноцентричності, впровадження крос-функціонального навчання та програм ментального здоров'я мінімізують ризики деградації інтелектуального капіталу. Сформульовано рекомендації щодо побудови антикрихкої кадрової архітектури, здатної конвертувати невизначеність у конкурентні переваги для українських підприємств.

Ключові слова: управління персоналом, плинність кадрів, антикрихкість бізнес-процесів, конкурентний потенціал, інституційна пам'ять, людський капітал, HR-стратегії, управління персоналом, конкурентоспроможність підприємств.

The current state of functioning of domestic enterprises is determined by the extreme level of uncertainty caused by military actions and destabilization of macroeconomic indicators. In such conditions, traditional approaches to ensuring stability become insufficient, which necessitates the implementation of the concept of antifragility. Human capital becomes the central element of this transformation, since it is through the adaptability of personnel that the flexibility of business processes is ensured. The purpose of the article is the theoretical substantiation and development of applied tools for personnel management as a strategic lever for forming antifragility of business processes and strengthening the competitive potential of the enterprise in conditions of macroeconomic instability. The work uses a complex of general scientific and special methods: system analysis – to determine the relationships between personnel stability and operational efficiency; the method of logical generalization – when forming the concept of antifragile human resources management; comparative analysis – to identify differences between anti-crisis management and development through chaos. It is proven that high staff turnover leads to the erosion of organizational memory and the degradation of operational standards, which makes business processes vulnerable to external shocks. The model «staff retention – process continuity – competitiveness» is synthesized, where the stability of the personnel core serves as the foundation for the self-organization of the system. The role of cross-functional training and internal mobility as tools for creating an anti-fragile business architecture is substantiated. It is determined that the integration of social responsibility and psychological support programs into the HR cycle minimizes the risks of leaving specialists and ensures the preservation of intellectual capital. The results obtained can be used by enterprise managers and HR directors to transform management systems under martial law. The formulated recommendations contribute to the creation of an organizational environment that is capable not only of withstanding crisis phenomena, but also of using them as a resource for intensive development.

Key words: personnel management, staff turnover, antifragility of business processes, competitive potential, institutional memory, human capital, HR strategies, personnel management, competitiveness of enterprises.

УДК 005.95:005.334:005.332.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.23-7>

Шульга О.А.¹

д.е.н., професор,
Київський столичний університет
імені Бориса Грінченка

Shulha OIha

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan
University

Постановка проблеми. Сучасний глобальний та вітчизняний економічний простір характеризується станом перманентної турбулентності, зумовленої воєнними конфліктами, різкими змінами логістичних ланцюгів та швидким технологічним переоснащенням. У таких умовах традиційне розуміння стійкості як здатності повертатися до початкового стану стає недостатнім. Для збереження конкурентних переваг організації потребують антикрихкості – властивості не просто витримувати шоки, а вдосконалюватися під їхнім впливом.

Ключовим носієм антикрихкості є людський капітал. Саме через адаптивність персоналу, його здатність до самоорганізації та швидкого

опанування нових компетенцій забезпечується стабільність бізнес-процесів. Плинність кадрів у цей період перестає бути лише статистичним показником, перетворюючись на критичну загрозу втрати інституційної пам'яті та руйнування операційних зв'язків. Отже, актуальність дослідження зумовлена необхідністю розробки таких стратегій управління людськими ресурсами, які б трансформували систему управління персоналом у гнучкий механізм зміцнення конкурентного потенціалу в умовах невизначеності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням теоретичних та практичних аспектів управління персоналом присвячені праці багатьох

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3230-3124>

вчених. Зокрема, фундаментальні засади управління конкурентоспроможністю підприємств, закладені у праці під редакцією О. Янкового, де наголошується на необхідності системного оцінювання рівня ринкових позицій для формування стратегічних напрямів розвитку [8]. Т. Колесник виокремлює сукупність факторів, що впливають на конкурентну стійкість, акцентуючи увагу на важливості адаптивного управління в мінливому середовищі [7]. М. Деліні та М. Аксентюк підкреслюють, що війна радикально змінила пріоритети бізнесу, змістивши фокус на безпеку, гуманітарну підтримку та виживання [4]. Ю. Коваленко, В. Новак та Г. Гуріна деталізують ці трансформації, зазначаючи, що соціально відповідальна поведінка стає не лише етичним вибором, а й механізмом збереження довіри стейкхолдерів та національної стійкості [6]. В. Антощенкова та М. Дейнега акцентують увагу на стратегічному значенні корпоративної соціальної відповідальності як інструмента подолання кризових явищ та зміцнення внутрішньої єдності колективів [1]. Роль держави у цьому процесі аналізують В. Антощенкова та Ю. Кравченко, які розглядають соціальну відповідальність влади як гарант забезпечення соціальних прав громадян у кризові періоди, що створює фундамент для стабілізації ринку [2]. Роль освітніх ініціатив в ІТ-сфері як частини соціальної стратегії, висвітлюють І. Буднікевич та В. Шумейко, доводячи, що інвестиції в інтелектуальний капітал є ключовою запорукою довгострокової конкурентоспроможності [3].

Водночас, незважаючи на значний масив наукових праць, недостатнім є теоретико-методологічне обґрунтування безпосереднього механізму трансформації соціальних інвестицій у стан антикрихкості бізнес-процесів, що заважає розумінню того, як саме КСВ-ініціативи дозволяють організації не просто протистояти шокам, а й виходити з кризи у якісно кращому стані. Потребує глибшого вивчення й питання стратегічної інтеграції інструментів управління персоналом та соціальної відповідальності, оскільки в існуючих працях ці напрями часто розглядаються відокремлено, без належного акценту на їхній спільній ролі у мінімізації плинності кадрів як ключового фактора збереження ринкового потенціалу. Крім того, залишається методологічно неврегульованою проблема кількісного оцінювання впливу нефінансових чинників на предиктивну стійкість підприємства, що ускладнює прогнозування ефективності антикризових заходів у довгостроковій перспективі. Потребує деталізації специфіка побудови антикрихких систем менеджменту в розрізі різних галузей економіки, оскільки універсальні підходи не завжди враховують особливості кадрового забезпечення та операційної діяльності в екстремальних умовах невизначеності.

Постановка завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка прикладного інструментарію управління персоналом як стратегічного важеля формування антикрихкості бізнес-процесів та посилення конкурентного потенціалу підприємства в умовах макроекономічної нестабільності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній теорії менеджменту концепція антикрихкості розглядається як фундаментальна здатність системи не лише зберігати функціональність під впливом дестабілізуючих факторів, а й нарощувати власну ефективність завдяки волатильності та хаосу. При застосуванні цього підходу до людського капіталу акцент зміщується на формування такої структури компетенцій та організаційної культури, де персонал виступає головним драйвером адаптації.

На відміну від стійких працівників, які лише чинять опір зовнішньому тиску для повернення до попереднього стану, антикрихкий персонал використовує кризові умови як можливість для ініціювання інновацій та перегляду застарілих алгоритмів роботи. Така антикрихкість базується на інтелектуальній лабільності, готовності до безперервного навчання та здатності приймати обґрунтовані рішення в умовах неповної інформації. За таких обставин кадрова стабільність стає необхідним фундаментом, оскільки для якісного розвитку через помилки та стрес організація повинна мати постійне ядро носіїв корпоративних цінностей і знань.

Плинність кадрів визначається як інтенсивність вибуття персоналу, що спричиняє розрив безперервності бізнес-процесів та ерозію інституційної пам'яті підприємства. Ця пам'ять становить сукупність накопичених організацією знань та специфічних навичок, які часто існують у формі неявних знань і не піддаються повній формалізації у посадових інструкціях. Деструктивний вплив плинності на цілісність бізнес-процесів виявляється насамперед через деградацію операційних стандартів. Заміна досвідченого фахівця новим працівником неминуче супроводжується періодом адаптації, під час якого знижується швидкість та якість виконання операцій, що порушує ритмічність усіх суміжних процесів у ланцюгу створення вартості.

Окрім втрати специфічних активів знань про особливості клієнтів або технічні нюанси обладнання, відбувається руйнування соціального капіталу організації. Звільнення ключових співробітників дестабілізує внутрішні комунікаційні канали та горизонтальні зв'язки, що суттєво знижує загальну координацію бізнес-процесів та їхню здатність до оперативного реагування на зовнішні виклики. У контексті теорії антикрихкості висока плинність персоналу робить організацію критично вразливою, оскільки будь-який зовнішній шок запускає

ланцюгову реакцію втрати компетенцій, що призводить до системної деградації та втрати конкурентних переваг на ринку.

У період макроекономічної нестабільності економічна ефективність підприємства безпосередньо залежить від швидкості його адаптації до змін, проте висока плинність кадрів суттєво гальмує цей процес через значні фінансові та часові витрати на рекрутинг. Конкуренентоспроможність організації базується на раціональному використанні ресурсів, тоді як постійні витрати на пошук, відбір та навчання нових співробітників відволікають капітал від інноваційного розвитку. Часовий лаг між звільненням досвідченого працівника та виходом нового фахівця на повну продуктивність створює прогалини в операційній діяльності, що в умовах невизначеності критично знижує ринкову гнучкість. Замість швидкого реагування на зовнішні виклики менеджмент змушений фокусуватися на заповненні кадрових дефіцитів, що призводить до втрати темпів реалізації стратегічних завдань. Т. Колесник підкреслює, що фактори внутрішнього середовища, зокрема кадрова стабільність, мають вирішальний вплив на здатність організації утримувати ринкові позиції, оскільки висока вартість заміни персоналу безпосередньо зменшує рентабельність і конкурентний запас міцності [7].

Звільнення працівників, які володіють унікальними компетенціями або здійснюють управління ключовими ланками ланцюга створення вартості, спричиняє структурну деформацію бізнес-процесів. В умовах війни та економічної турбулентності стабільність операційних процесів стає фундаментом виживання, а втрата фахівців руйнує налагоджені алгоритми взаємодії [4]. Коли організацію залишають носії специфічних знань, відбувається розрив комунікаційних ланцюгів та втрата неформальних методик вирішення складних завдань, які неможливо миттєво відновити через формальне інструктування нових співробітників. Така ситуація веде до зниження якості виконання бізнес-процесів, зростання кількості помилок та збільшення тривалості операційного циклу. Трансформація бізнесу в кризовий період вимагає збереження ядра фахівців, здатних підтримувати безперервність процесів, оскільки будь-яка деформація в управлінні персоналом неминуче трансформується у зниження загальної результативності діяльності підприємства [6].

Ризик втрати конкурентних переваг внаслідок кадрового дефіциту стає особливо гострим, коли нестача персоналу зачіпає підрозділи, відповідальні за інновації та клієнтський сервіс. О. Дикань, В. Компанієць та О. Бела акцентують увагу на тому, що сучасний стан українського бізнесу вимагає нових акцентів у розвитку, де соціальна відповідальність перед працівниками виступає гарантом збереження інтелектуального капіталу [5].

Кадровий дефіцит обмежує здатність підприємства пропонувати ринку унікальні продукти або забезпечувати високий рівень обслуговування, що дає змогу конкурентам перехопити ринкову частку. В. Антощенко та М. Дейнега вказують на те, що в умовах воєнного стану корпоративна соціальна відповідальність має бути спрямована на мінімізацію ризиків втрати людського ресурсу, оскільки саме він є основою антикризової стійкості [1].

Відсутність стратегічного підходу до утримання кадрів призводить до того, що організація втрачає свою унікальність та гнучкість, стаючи вразливою перед макроекономічними шоками. Таким чином, оцінка ризиків кадрового дефіциту повинна базуватися на розумінні того, що кожне звільнення послаблює конкурентний потенціал, знижуючи здатність підприємства до самовідновлення та ефективного функціонування в умовах агресивного середовища.

В умовах макроекономічної турбулентності традиційні методи управління персоналом потребують перегляду в бік підвищення їхньої адаптивності та соціальної спрямованості. Корпоративна соціальна відповідальність у воєнний період має інтегруватися в усі HR-процеси для створення безпечного та стабільного середовища, яке стимулює працівників до тривалої співпраці [1]. Процеси адаптації трансформуються з формального ознайомлення з посадовими інструкціями у систему безперервної підтримки та швидкої інтеграції в мінливі робочі алгоритми.

Системи навчання та мотивації стають більш індивідуалізованими, враховуючи нагальні потреби співробітників у професійній самореалізації та фінансовій стабільності. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни виявляється через гнучкість умов праці та розширення пакетів соціальних гарантій, що безпосередньо знижує наміри персоналу щодо звільнення [4]. Така трансформація дозволяє перетворити HR-департамент з адміністративного підрозділу на стратегічний центр управління ризиками плинності, що забезпечує безперервність та стійкість усіх ключових бізнес-процесів організації.

Забезпечення антикрихкості бізнес-процесів вимагає створення системи взаємозамінності працівників, що досягається через розвиток внутрішньої мобільності та впровадження крос-функціонального навчання. Освітні ініціативи в межах корпоративної соціальної відповідальності дозволяють персоналу опановувати суміжні компетенції, що підвищує загальну інтелектуальну лабільність організації [3]. Крос-функціональне навчання створює умови, за яких звільнення окремого фахівця не призводить до зупинки процесу, оскільки інші члени команди володіють необхідними знаннями для тимчасового виконання його обов'язків.

Внутрішня мобільність стимулює горизонтальний рух кадрів у межах підприємства, що задовольняє потребу працівників у професійних змінах без виходу на зовнішній ринок праці. Такий підхід не лише мінімізує плинність, а й посилює конкурентний потенціал через формування універсального кадрового резерву, здатного оперативно реагувати на деформації бізнес-середовища. Трансформація кадрової політики у бік універсальності навичок є критичним чинником збереження життєздатності бізнесу в умовах системної нестабільності [6].

У сучасних умовах психологічний стан колективу стає безпосереднім економічним чинником, що впливає на продуктивність праці та стабільність бізнес-процесів. В. Антощенкова та Ю. Кравченко вказують на важливість державних та корпоративних соціальних гарантій для підтримання морального духу населення у воєнний час, що є фундаментом для відновлення економіки [2]. Організації, які впроваджують програми підтримки ментального здоров'я та психологічної реабілітації, формують вищий рівень організаційної лояльності.

Актуальним акцентом розвитку соціальної відповідальності є турбота про людиноцентричність бізнесу, де емоційний добробут працівника розглядається як запорука кадрової безпеки [5]. Психологічна стійкість персоналу дозволяє зберігати високу якість прийняття рішень та операційну ефективність навіть під тиском зовнішніх шоків. Таким чином, інвестиції в ментальне здоров'я трансформуються у стратегічний ресурс корпоративної стабільності, забезпечуючи захист від масового вигорання та подальшої плинності кадрів, що є необхідною умовою підтримки довгострокової конкурентоспроможності на нестабільному ринку.

На нашу думку, для зміцнення конкурентного потенціалу українським підприємствам необхідно переглянути парадигму управління персоналом у напрямі підвищення соціальної стійкості та функціональної гнучкості. Першочерговим кроком має стати імплементація програм психологічної підтримки та гарантування фізичної безпеки працівників, що є критичним чинником утримання кадрів у воєнний період. Також доцільно впроваджувати системи крос-функціонального навчання та внутрішнього кадрового резерву для забезпечення безперервності бізнес-процесів у разі вибуття окремих працівників. Керівникам підприємств варто зосередитися на трансформації системи мотивації, змістивши акценти з суто фінансового стимулювання на забезпечення відчуття причетності до розв'язання суспільно значущих завдань. Реалізація цих заходів дозволить сформувати антикрихку кадрову архітектуру, здатну не лише нівелювати загрози плинності, а й конвертувати ринкову невизначеність у нові можливості для стратегічного розвитку.

Висновки. Таким чином, в умовах макроекономічної нестабільності управління персоналом трансформується з допоміжної сервісної функції у стратегічний інструмент забезпечення антикрихкості організації. Кадрова стабільність є необхідним фундаментом для збереження інституційної пам'яті та безперервності ключових бізнес-процесів. Плинність кадрів у кризовий період спричиняє не лише прямі економічні збитки через витрати на рекрутинг, а й системну деградацію конкурентного потенціалу внаслідок ерозії специфічних знань та руйнування соціального капіталу підприємства. Впровадження гнучких HR-стратегій, заснованих на принципах корпоративної соціальної відповідальності, дозволяє мінімізувати ризики вибуття персоналу.

Трансформація систем адаптації, навчання та мотивації у бік людиноцентричності сприяє формуванню високого рівня організаційної лояльності та психологічної стійкості колективу. Крос-функціональне навчання та внутрішня мобільність визначені як ключові методи побудови антикрихкої кадрової архітектури, що забезпечує взаємозамінність фахівців та стабільність операційної діяльності під впливом зовнішніх шоків. Синтезована модель взаємозв'язку між утриманням кадрів, стабільністю процесів та конкурентоспроможністю демонструє, що стратегічне управління людськими ресурсами є головним визначальним прогностичним чинником довгострокового ринкового успіху в умовах воєнного стану та невизначеності.

Подальші наукові дослідження у цьому напрямі доцільно зосередити на розробці уніфікованого інструментарію кількісного оцінювання впливу антикрихкості персоналу на фінансову результативність підприємств різних галузей. Важливим аспектом залишається вивчення ролі цифрової трансформації HR-процесів у забезпеченні дистанційної взаємодії та збереженні корпоративної культури в умовах територіальної розпорошеності колективів. Особливої уваги потребує дослідження механізмів інтеграції штучного інтелекту в системи прогнозування плинності кадрів, що дозволить підприємствам переходити від реактивного до проактивного управління кадровими ризиками.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Антощенкова В., Дейнега М. Корпоративна соціальна відповідальність в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2026. №83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-33>
2. Антощенкова В.В., Кравченко Ю.М. Соціальна відповідальність держави у сфері забезпечення соціальних гарантій в Україні в умовах воєнного стану. *Бізнес-навігатор*. 2025. Вип. 3. С. 511–516.
3. Буднікевич І. М., Шумейко В. І. Освітні ініціативи в системі корпоративної соціальної відповідальності учасників ІТ-ринку України. *Часова характеристика економічних реформ*. 2025. №2. С. 8–17.

4. Деліні М., Аксентюк М. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. №66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-65>

5. Дикань О. В., Компанієць В. В., Бела О. О. Соціальна відповідальність українського бізнесу: стан та актуальні акценти розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. №83. С. 284–295.

6. Коваленко Ю., Новак В., Гуріна Г. Трансформації соціально відповідального бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. №73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-32>

7. Колесник Т. М. Аналіз факторів впливу на управління конкурентоспроможністю організації. *Бізнес Інформ*. 2019. №12. С. 408–414. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-408-414>

8. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант. 2013. 470 с.

REFERENCES:

1. Antoshchenkova V., Deyneha M. (2026). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist v umovakh voyennoho stanu [Corporate social responsibility in the context of martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-33>

2. Antoshchenkova V.V., Kravchenko YU.M. (2025). Sotsialna vidpovidalnist derzhavy u sferi zabezpechennya sotsial'nykh harantiy v Ukrayini v umovakh voyennoho stanu [Social responsibility of the state in the sphere of ensuring social guarantees in Ukraine in the context of martial law]. *Biznes-navihator*, vol. 3, pp. 511–516.

3. Budnikevych I. M., Shumeiko V. I. (2025). Osvitni initsiatyvy v systemi korporatyvnoyi sotsialnoyi vidpovidalnosti uchasyukiv IT-rynku Ukrayiny [Educational initiatives in the system of corporate social responsibility of participants in the IT market of Ukraine]. *Chasova kharakterystyka ekonomichnykh reform*, no. 2, pp. 8–17.

4. Delini M., Aksentyuk M. (2024). Sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh viyny [Social responsibility of business in the context of war]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-65>

5. Dykan O. V., Kompaniyets V. V., Bela O. O. (2023). Sotsialna vidpovidalnist ukrayinskoho biznesu: stan ta aktualni aktsenty rozvytku [Social responsibility of Ukrainian business: state and current development accents]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 83, pp. 284–295.

6. Kovalenko YU., Novak V., Hurina H. (2023). Transformatsiyi sotsialno vidpovidalnoho biznesu v umovakh viyny [Transformations of socially responsible business in wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-32>

7. Kolesnyk T. M. (2019). Analiz faktoriv vplyvu na upravlinnya konkurentospromozhnistyu orhanizatsiyi [Analysis of factors influencing the management of the competitiveness of the organization]. *Biznes Inform*, no. 12, pp. 408–414. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-408-414>

8. Konkurentospromozhnist pidpryyemstva: otsinka rivnya ta napryamy pidvyshchennya: monohrafiya (2013). [Enterprise competitiveness: level assessment and directions for improvement: monograph]. In O. H. Yankovoho. Odessa: Atlant, 470 p.

Дата надходження статті: 16.03.2026

Дата прийняття статті: 07.04.2026

Дата публікації статті: 00.00.2026