

- Taj S. A. (2016). Application of signaling theory in management research: Addressing major gaps in theory. *European Management Journal*, 4(34), 338–348. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.02.001>
- Verrecchia R. E. (1983). Discretionary disclosure. *Journal of Accounting and Economics*, 5, 179–194. [http://dx.doi.org/10.1016/0165-4101\(83\)90011-3](http://dx.doi.org/10.1016/0165-4101(83)90011-3)
- Viererbl B. & Koch T. (2022). The paradoxical effects of communicating CSR activities: Why CSR communication has both positive and negative effects on the perception of a company's social responsibility. *Public Relations Review*, 1(48). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102134>

- Wagner T., Lutz R. J. & Weitz B. A. (2009). Corporate Hypocrisy: Overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions. *Journal of Marketing*, 6(73), 77–91. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.6.77>

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.
Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.
Інструменти ШІ в підготовці цієї роботи не використовувались.

Стаття надійшла до редакції / Received: 06.06.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 19.06.2026
Оприлюднено / Published: 30.07.2026

УДК 331.108:316.42(477)
JEL: M12
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-6-544-554>

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ І АДАПТАЦІЯ В УКРАЇНСЬКОМУ КОНТЕКСТІ

©2026 БОЛОТІНА Є. В., ЧІМИШЕНКО С. М., КОНДРАТЕНКО О. О.

УДК 331.108:316.42(477)
JEL: M12

Болотіна Є. В., Чімишенко С. М., Кондратенко О. О. Зарубіжний досвід управління персоналом в організаціях: порівняльний аналіз і адаптація в українському контексті

Стаття присвячена комплексному, теоретико-методологічному та прикладному дослідженню сучасних зарубіжних моделей управління персоналом (HRM), а також визначенню стратегічних перспектив та інструментів їх імплементації у вітчизняну практику. Актуальність роботи зумовлена об'єктивною необхідністю негайної трансформації кадрової політики українських підприємств задля підвищення їхньої антикризової стійкості, життєздатності та конкурентоспроможності на міжнародному ринку в умовах глобальної нестабільності, геополітичних шоків, масових міграційних процесів та викликів «екстремальної версії» BANI-світу. Методологічну основу наукової праці становлять системний і крос-культурний підходи до аналізу управлінських процесів. Для досягнення поставленої мети використано комплекс методів: компаративний аналіз (для зіставлення парадигм Hard і Soft HRM, а також національних управлінських культур), статистичний аналіз (для оцінки кількісно-якісних індикаторів, таких як плинність кадрів, тривалість робочого часу та інвестиції в персонал за період 2024–2025 рр.), метод кейс-стаді (на прикладі глобальних корпорацій Uber, Netflix, Google, Upwork) та метод абстрактно-логічного узагальнення. Обґрунтовано, що класичні зарубіжні HRM-моделі (американська, японська, німецька) у чистому вигляді є неефективними в Україні через специфіку соціокультурного коду та безпрецедентну турбулентність середовища. Виявлено ключові деструктивні виклики для вітчизняного HR, зокрема гострий дефіцит кваліфікованих кадрів і критичне вигорання працівників. Запропоновано авторську концепцію «гібридної моделі стійкості», яка гармонійно інтегрує західні цифрові інструменти (People Analytics, Big Data), східну технологічну дисципліну та європейські стандарти збереження людського капіталу (Work-Life Balance). Розкрито специфіку екосистемного HR-менеджменту в умовах розвитку гігекономіки та концепції «Рідкого підприємства» (Liquid Enterprise). Сфера застосування результатів обмежена дослідженням провідних світових парадигм менеджменту та аналізом кризового стану ринку праці України. Напрямок подальших наукових пошуків є розробка точних математичних моделей для оцінки показників окупності інвестицій (ROI) від впровадження комплексних програм корпоративного велнесу, а також формування нормативно-правових рекомендацій щодо адаптації чинного трудового законодавства України до умов функціонування Liquid Workforce та асинхронного менеджменту. Практична цінність підсумків роботи полягає в розробці прикладних рекомендацій для HR-директорів і керівників організацій щодо оптимізації стратегій утримання персоналу та подолання професійної ізоляції працівників у кризових умовах. Запропоновано перехід від застарілих практик жорсткого мікроменеджменту до управління гнучкими екосистемами підрядників і впровадження систем швидкої адаптації (Onboarding-as-a-Service). Впровадження результатів дослідження сприятиме формуванню етичних меж використання штучного інтелекту в кадрових процесах (недопущення алгоритмічного авторитаризму) та переходу бізнесу до превентивного менеджменту ментального здоров'я (Mental Health Management), що безпосередньо впливає на захист прав працівників і збереження національного людського капіталу. Наукова новизна дослідження полягає у формуванні концептуально нової архітектури «гібридної моделі», адаптованої під реалії радикальної турбулентності. Робота заповнює існуючі прогалини у вітчизняній науковій думці, вперше поєднуючи жорсткі інструменти алгоритмічного менеджменту гігекономіки з м'якими соціокультурними та психологічними підходами до захисту психологічного капіталу організації.

Ключові слова: людський капітал; HRM-моделі; гібридна модель стійкості; український ринок праці; гігекономіка; рідке підприємство; ментальне здоров'я.

Табл.: 5. **Формул:** 4. **Бібл.:** 24.

Болотіна Євгенія Валеріївна – кандидат філософських наук, доцент, доцент кафедри економіки та підприємництва, Київський інститут бізнесу та технологій (пров. Зоряний, 1/5, Київ, 04078, Україна)

E-mail: bolotina@kibit.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6939-3840>

Чимишенко Сергій Миколайович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та підприємництва, Київський інститут бізнесу та технологій (пров. Зоряний, 1/5, Київ, 04078, Україна)

E-mail: chimyshenko@kibit.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1904-9125>

Кондратенко Оксана Олександрівна – асистент кафедри менеджменту, Донбаська державна машинобудівна академія (вул. Академічна, 72, Краматорськ, 84313, Україна)

E-mail: kondr1978@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8572-0477>

UDC 331.108:316.42(477)

JEL: M12

Bolotina Ye. V., Chimyshenko S. M., Kondratenko O. O. Foreign Experience of Human Resource Management in Organizations:

Comparative Analysis and Adaptation in the Ukrainian Context

The article is devoted to a comprehensive, theoretical-methodological, and applied study of modern foreign models of human resource management (HRM), as well as to identifying strategic prospects and tools for implementation of such models in domestic practice. The relevance of the research is driven by the objective need for the immediate transformation of personnel policies in Ukrainian enterprises to enhance their anti-crisis resilience, viability, and competitiveness in the international market amid global instability, geopolitical shocks, mass migration processes, and the challenges of an «extreme version» of the BANI world. The methodological foundation of the research is based on systems and cross-cultural approaches to analyzing managerial processes. To achieve the set aim, a combination of methods was used: comparative analysis (to compare Hard and Soft HRM paradigms, as well as national managerial cultures), statistical analysis (to evaluate quantitative and qualitative indicators, such as staff turnover, working hours, and investments in staffing for 2024–2025), the case study method (using global corporations like Uber, Netflix, Google, Upwork as examples), and the method of abstract-logical generalization. It is substantiated that classic foreign HRM models (American, Japanese, German) in their pure form are ineffective in Ukraine due to the specifics of the sociocultural code and the unprecedented turbulence of the environment. Key destructive challenges for domestic HR have been identified, including a severe shortage of qualified personnel and critical employee burnout. An original conception of a «hybrid resilience model» has been proposed, which harmoniously integrates Western digital tools (People Analytics, Big Data), Eastern technological discipline, and European standards for preserving human capital (Work-Life Balance). The specifics of ecosystem HR management in the context of the gig economy and the «Liquid Enterprise» conception are revealed. The application of the results is limited to the study of leading global management paradigms and the analysis of the crisis state of Ukraine's labor market. The direction for further research is the development of precise mathematical models to assess the return on investment (ROI) from implementing comprehensive corporate wellness programs, as well as the creation of regulatory and legal recommendations for adapting current Ukrainian labor legislation to the conditions of a Liquid Workforce and asynchronous management. The practical value of the research's findings lies in developing applied recommendations for HR directors and organization leaders on optimizing employee retention strategies and overcoming professional isolation in crisis conditions. A shift is proposed from outdated practices of strict micromanagement to managing flexible contractor ecosystems and implementing rapid adaptation systems (Onboarding-as-a-Service). Implementing the research results will help establish ethical boundaries for the use of artificial intelligence in HR processes (preventing algorithmic authoritarianism) and move businesses toward preventive mental health management, which directly impacts the protection of employee rights and the preservation of national human capital. The scientific novelty of the research lies in creating a conceptually new «hybrid model» architecture adapted to the realities of radical turbulence. This work fills existing gaps in domestic scientific thought, combining for the first time the rigid tools of algorithmic gig economy management with flexible sociocultural and psychological approaches to protecting an organization's psychological capital.

Keywords: human capital; HRM models; hybrid resilience model; Ukrainian labor market; gig economy; liquid enterprise; mental health.

Tabl.: 5. **Formulae:** 4. **Bibl.:** 24.

Bolotina Yevheniia V. – PhD (Philosophy), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship, Kyiv Institute of Business and Technology (1/5 Zoranyi Ln., Kyiv, 04078, Ukraine)

E-mail: bolotina@kibit.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6939-3840>

Chimyshenko Serhii M. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship, Kyiv Institute of Business and Technology (1/5 Zoranyi Ln., Kyiv, 04078, Ukraine)

E-mail: chimyshenko@kibit.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1904-9125>

Kondratenko Oksana O. – Assistant of the Department of Management, Donbass State Academy of Machine Building (72 Akademichna Str., Kramatorsk, 84313, Ukraine)

E-mail: kondr1978@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8572-0477>

Сучасний етап архітекτονіки глобального та національного ринків праці детермінований перманентною турбулентністю, інтенсифікацією процесів цифровізації та масштабуванням кризових явищ екзогенного походження. Для України, яка функціонує в умовах пролонгованого правового режиму воєнного стану, системна де-струкція логістичних і виробничих ланцюгів погли-

блюється гострою демографічною кризою, масштабними міграційними хвилями та супутнім дефіцитом висококваліфікованих людських ресурсів. Зазначені чинники актуалізують критичну потребу в радикальному переосмисленні фундаментальних засад управління людськими ресурсами (HRM).

Традиційні, лінійно-функціональні моделі менеджменту персоналу, що базуються на жорсткому

адміністративному контролі, фіксованих організаційних структурах і довгостроковому плануванні, виявляють релевантну неефективність в умовах асинхронної взаємодії та поширення дистанційних форм зайнятості. Своєю чергою, це вимагає імплементації концепту «гібридної стійкості» (*hybrid resilience*) суб'єктів господарювання – здатності системи не лише абсорбувати деструктивні шоки, а й динамічно реконструювати внутрішній потенціал організації. У цьому контексті стратегії превентивного корпоративного добробуту (*wellness management*) і ментального менеджменту трансформуються з категорії елементів вторинної соціальної відповідальності бізнесу в імперативний інструмент презервації (збереження) та відтворення психологічного капіталу компанії.

Ефективна архітектура вітчизняних HRM-систем неможлива без компаративного аналізу та системної дифузії передового зарубіжного досвіду. Проте пряма, механічна реплікація релевантних американських, європейських чи азійських управлінських парадигм без урахування специфіки національного соціокультурного ландшафту та специфічних воєнних ризиків генерує когнітивний дисонанс всередині організаційних систем і веде до відторгнення інновацій. Таким чином, наукова рефлексія та порівняльний аналіз світових HRM-практик у синергії з розробкою адаптивного економіко-математичного інструментарію оцінки їхньої ефективності становлять предметне поле цього дослідження.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ ТА АНАЛІЗ ПОПЕРЕДНІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Теоретико-методологічний базис дослідження закономірностей капіталізації людського потенціалу, трансформації характеру праці та її соціально-економічної детермінації закладено у фундаментальних працях представників вітчизняної академічної школи, зокрема О. А. Грішньої [1] та А. М. Колота [2]. У їхніх роботах детально експліковано генезу інтелектуального капіталу в епоху глобальних макроструктурних зрушень. Функціонально-прикладне наповнення систем менеджменту персоналу, процеси проектування організаційних структур та еволюція інструментарію кадрового адміністрування висвітлені в наукових доробках В. М. Данюка, В. М. Петюха [3] та Л. В. Балабанової, О. В. Сардак [4].

Компаративний вимір крос-культурних дивергенцій, специфіка формування національних моделей управління та закономірності дифузії HR-інновацій становлять предметне поле досліджень таких зарубіжних і вітчизняних учених, як М. Армстронг, С. Тейлор [5], О. О. Прутська [6], а також Г. Хофстеде [8], який заклав основи класифікації

корпоративних культур за географічним і ментальним критеріями. Питання стратегічного випередження та адаптації менеджменту до викликів ХХІ століття концептуалізовано у працях П. Друкера [9].

Сучасний вектор наукової дискусії зміщується в бік дослідження нематеріальних чинників організаційної ефективності. Зокрема, феномен психологічного капіталу підприємства (\$PsyCap\$) як синергетичного поєднання стійкості, оптимізму та самоефективності ґрунтовно досліджено Ф. Лютансом зі співавторами [7]. Своєю чергою, прикладні аспекти трансформації бізнесу в напрямі людиноцентричності та побудови екосистемного корпоративного добробуту висвітлено у працях Дж. Берсіна [10] та С. Снелла, С. Морріса [11]. Новітні емпіричні тренди розвитку та впровадження превентивних велнес-інтервенцій, оцінки їхньої економічної доцільності, а також нівелювання явищ абсентеїзму та латентного презентеїзму відображені в актуальних публікаціях К. Ваттс зі співавторами [16], Дж. Бурка зі співавторами [17] та Й. Бакеса зі співавторами [18]. Питання специфіки капіталізації велнес-стратегій у транзитивних економіках та під час системних безпекових криз порушувалися у працях В. М. Дрануса [23], а також у колективних монографіях під редакцією І. О. Кузнецова [22] та В. В. Петренка [24].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Попри високий ступінь наукової розробленості окремих елементів порівняльного HRM і концепцій корпоративного добробуту, поза увагою дослідників залишається комплексне завдання математизації фінансових ефектів від адаптації зарубіжних моделей велнес-менеджменту в специфічних умовах вітчизняного ринку праці. Більшість наявних методичних підходів носять описовий характер.

В умовах тривалого воєнного стану, міграційного тиску та обмеженості інвестиційних ресурсів українських підприємств постає гостра науково-практична потреба в розробці чіткої економіко-математичної моделі, яка дозволила б квантифікувати (кількісно виміряти) фінансову віддачу (*ROI*) від впровадження ментальних інтервенцій, переводячи категорію «благополуччя персоналу» в площину прагматичного фінансового менеджменту та стратегічного забезпечення гібридної стійкості бізнесу.

МЕТА ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Об'єктом дослідження статті є процеси функціонування та трансформації систем управління людськими ресурсами в організаціях під впливом

діджиталізації та соціокультурних зрушень. *Предметом дослідження* є теоретико-методологічні за-сади, зарубіжні моделі та прикладний економіко-математичний інструментарій адаптації велнес-стратегій у практику HR-менеджменту українських підприємств.

Метою статті є компаративний аналіз про-відних світових моделей HRM, виявлення систем-них викликів новітніх форм зайнятості (зокрема, гіг-економіки) та розробка адаптованої економі-ко-математичної моделі оцінки фінансової віддачі (ROI) інвестицій у корпоративний добробут задля забезпечення гібридної стійкості вітчизняних під-приємств.

Методологічну основу дослідження станов-лять системний і крос-культурний підходи до ана-лізу управлінських процесів. У роботі використано комплекс наукових методів: компаративний аналіз для зіставлення характеристик Hard HRM та Soft HRM, а також національних моделей менеджмен-ту; статистичний аналіз для оцінки емпіричних даних щодо плинності кадрів, тривалості робочо-го часу та інвестицій у розвиток персоналу станом на 2024–2025 рр.; метод кейс-стаді (*case study*) для дослідження практичного досвіду глобальних кор-порацій (Uber, Netflix, Google тощо); абстрактно-логічне узагальнення для формування концепції «гібридної моделі» HRM для України.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Трансформація парадигми управління в епо-ху глобальних криз та індустрії 4.0 зумовила пере-осмислення ролі людини в системі економічних відносин. Традиційне сприйняття персоналу як виключно операційного ресурсу (*Labor*) остаточно поступилося місцем концепції стратегічного управління людськими ресурсами (*Human Resource Management* – HRM), де працівник виступає ключовим нематеріальним активом, носієм психоло-гічного капіталу [7] та головним драйвером забез-печення життєстійкості організації [10].

Еволюція теоретичної думки у сфері HRM привела до формування різних національних та ор-ганізаційних моделей, кожна з яких пропонує свій унікальний вектор взаємодії між роботодавцем і найманим працівником. Як зазначають вітчизняні дослідники, ефективність системи управління за-лежить від того, наскільки гармонійно її архітекту-ра враховує соціокультурні, правові та ментальні особливості конкретного середовища [1; 4].

У світовій практиці архітектура будь-якої HRM-моделі базується на взаємодії чотирьох фун-даментальних блоків (так званий «HR-цикл»): *за-лучення та відбір талантів* під стратегічні цілі компанії; *оцінка результативності* (моніторинг

ефективності через системи KPI, OKR або якісні індикатори); *винагорода та мотивація* (компен-саційні пакети, опції, програми добробуту та корпоративного велнесу); *розвиток і навчання* (безперервне підвищення кваліфікації та форму-вання універсальних навичок). Проте конфігурація цих блоків кардинально відрізняється залежно від соціокультурного коду нації [8] та стратегічної орі-єнтації бізнесу [11].

Світова управлінська думка розвивається вздовж осі дихотомії, на одному полюсі якої перебуває прагматичний, математично про-рахований «жорсткий» (*Hard HRM*) підхід, засно-ваний на раціоналізмі П. Друкера [9] та принципах прямої фінансової віддачі, а на іншому – «м'який» (*Soft HRM*) підхід, орієнтований на місію та психо-логічний комфорт колективу за М. Армстронгом [5]. У сучасній теорії менеджменту людські ресурси розглядаються як ключовий драйвер капіталізації компанії, а не як стаття операційних витрат. Залеж-но від філософії взаємодії з персоналом виділяють дві фундаментальні парадигми, які характеризу-ються в табл. 1.

Світова практика сформувала кілька провід-них національних моделей HRM, кожна з яких є проекцією соціокультурних особливостей відпо-відних регіонів. Для розуміння сучасних тенденцій у сфері управління персоналом доцільно проана-лізувати дві найбільш протилежні за своєю філо-софією системи – американську та японську. Вони уособлюють різні полюси менеджменту: від інди-відуалізму та орієнтації на швидкий результат до колективізму та довгострокової лояльності.

Детальне порівняння ключових параметрів цих полярних світових моделей HRM (*Human Resource Management*) наведено в табл. 2.

Серед новітніх світових тенденцій слід від-значити скандинавську модель, де пріоритетом є концепція Work-Life Balance (скорочений робочий день, акцент на психологічному комфорті), а також досвід Кремнієвої долини (США) щодо гейміфіка-ції робочого простору та впровадження гібридних графіків праці, де оцінюється виключно фінальний продукт (output), а не час перебування в офісі [10].

Південнокорейська модель, що сформувалася всередині великих сімейних конгломератів («чхе-боль» – Samsung, Hyundai, LG), становить осо-бливий науковий інтерес як гібрид конфуціанської етики, японської системності та американського прагматизму. Ключовим рушієм моделі є культура «паллі-паллі» (швидко-швидко), яка вимагає над-швидкого виконання завдань [15]. Проте інтенси-фікація праці призводить до значних негативних екстерналій.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика парадигм Hard HRM і Soft HRM

Ознака	Жорстка HRM (Hard)	М'яка HRM (Soft)
Роль працівника	Пасивний ресурс, об'єкт контролю	Активний учасник, суб'єкт інновацій
Головний стимул	Матеріальна винагорода, страх втрати роботи	Самовдосконалення, визнання, місія
Часовий горизонт	Орієнтація на короткостроковий результат	Довгострокова лояльність
Організаційна структура	Жорстка ієрархія, вертикальні зв'язки	Плоска, матрична або гнучка (Agile) структура
Розподіл відповідальності	Повністю покладається на менеджера	Розділена між менеджером і працівником

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 2

Характеристики полярних світових моделей HRM

Характеристика	Американська модель	Японська модель
Термін наймання	Короткостроковий, висока мобільність	Довгостроковий / довічний
Оцінка персоналу	За індивідуальними KPI та результатами	За внеском у роботу групи, лояльністю
Просування по службі	Швидке, за критерієм особистої ефективності	Повільне, з урахуванням стажу та віку
Підготовка кадрів	Вузька спеціалізація	Універсалізація (постійна ротація)
Стиль керівництва	Авторитарно-демократичний, цільовий	Консультативний, патерналістський

Джерело: розроблено авторами на основі [6].

Для оцінки можливостей адаптації зарубіжного досвіду в Україні необхідно проаналізувати ключові кількісні та якісні показники систем управління персоналом станом на 2024–2025 рр. (табл. 3).

Феномен «Gwarosa» (смерть від перевтоми) став системною загрозою для людського капіталу країни, оскільки близько 85% корейських працівників фіксують у себе хронічне професійне вигорання. Останніми роками корейський менеджмент

також змушений переходити від оцінки за вислугу років до системи, що базується на заслугах (Merit-based system). Емпіричні дані свідчать про глибоку трансформацію вітчизняного HR-менеджменту під впливом екзогенних шоків [1; 2].

У США немає офіційного терміна на кшталт «Gwarosa», і юридично зафіксувати смерть саме від перевтоми набагато складніше. Проте феномен існує, хоча й проявляється через інші механізми. В американській культурі це називають «Hustle

Таблиця 3

Кількісно-якісні індикатори систем HRM у кроснаціональному вимірі (2024–2025 рр.)

Показник	США	Південна Корея	Україна
Середній робочий тиждень	34–38 год.	40–52 год.	32–40 год. (фактично)
Рівень плинності кадрів	Високий (12%–15% у промисловості, до 50% у ритейлі)	Низький (3–5% у великих корпораціях)	Середній (10–12%; в ІТ знизився до 8–10%)
Інвестиції в навчання на 1 особу	~1200 USD на рік	~800 USD на рік	200–400 USD на рік
Головний стратегічний пріоритет	Максимізація прибутку, індивідуальне зростання	Лояльність до бренду, статус, дисципліна	Безпека, ментальне здоров'я, стійкість

Джерело: самостійна розробка авторів на основі узагальнення даних аналітичних агентств [12; 13].

Culture» (культура суєти або культ успіху) або хронічним вигоранням (*burnout*). Відповіддю на цей тиск стали рухи «Quiet Quitting» («тихе звільнення» як виконання лише своїх прямих обов'язків без припрацювань) та боротьба за впровадження 4-денного робочого тижня.

Специфіку української моделі порівняно із західною та південнокорейською наведено в табл. 4. Компаративний аналіз управлінських культур важливий для створення «гібридної» комплексної моделі управління персоналом в умовах післявоєнної модернізації економіки України.

тальне здоров'я визнано найефективнішим методом збереження продуктивності [13; 14].

У межах формування вітчизняної «гібридної моделі стійкості» постає гостра потреба не просто в копіюванні зарубіжного досвіду, а в точній економічній оцінці ефективності впровадження велнес-ініціатив (*Mental Health Management*) [22]. Для розв'язання цього завдання нами розроблено економіко-математичну модель оцінки окупності інвестицій (ROI, %), що базується на превалюючому оцінюванні та мінімізації фінансових втрат підприємства від абсентеїзму (відсутності на роботі через хворобу) та латентного презентеїзму (перебування

Таблиця 4

Компаративний аналіз управлінських культур

Критерій порівняння	Південна Корея	Західна модель (США / ЄС)	Україна (сучасний стан)
Стиль управління	Ієрархічність, повага до статусу	Демократичний	Змішаний (від директивного до партнерського)
Ключова цінність	Лояльність та дисципліна	Результативність та індивідуалізм	Гнучкість, креативність, витривалість
Мотивація	Кар'єрне зростання, престиж бренду	Гроші, самореалізація, Work-Life balance	Стабільність, безпека, розвиток навичок
Прийняття рішень	Централізовано або після консенсусу в групі	Колективне обговорення, партисипативність	Переважно централізовано з тенденцією до делегування
Ставлення до помилок	Суворий осуд, страх «втратити обличчя»	Помилка – це досвід для навчання	Залежить від корпоративної культури компанії

Джерело: авторська розробка.

Компаративний аналіз світових систем HRM дозволяє виокремити три ключові вектори, які історично визначали еволюцію менеджменту персоналу:

1. Американська модель фокусується на індивідуалізмі, жорсткому управлінні за результатами (МВО), високій мобільності кадрів та чіткій фінансовій оптимізації витрат [9; 11].

2. Європейська модель характеризується сильним соціальним захистом, активним залученням профспілок і акцентом на дотриманні балансу між роботою та особистим життям (*work-life balance*).

3. Азійська (японська-південнокорейська) модель базується на колективізмі, корпоративній патерналістській лояльності та довгостроковому плануванні, хоча під впливом глобалізації також зазнає суттєвої трансформації [8; 15].

Сучасна світова практика, зафіксована у глобальних звітах Міжнародної організації праці та Ernst&Young, демонструє конвергенцію цих моделей навколо концепції корпоративного добробуту (*wellness management*), оскільки інвестиції в мен-

на робочому місці у стані вигорання зі зниженою продуктивністю) [17; 18].

Розрахунок інтегрального показника ROI здійснюється за формулою:

$$ROI = (\Delta L_{abs} + \Delta L_{pres} + \Delta L_{turn} - I_{well}) : I_{well} \times 100\%, \quad (1)$$

де ΔL_{abs} – фінансова економія від зниження рівня абсентеїзму після впровадження велнес-програми за рік, грн;

ΔL_{pres} – фінансова економія від подолання ефекту презентеїзму (підвищення фактичної продуктивності під час роботи), грн;

ΔL_{turn} – економія витрат на пошук та онбординг нових працівників за рахунок зниження плинності кадрів, грн [24];

I_{well} – загальний обсяг інвестицій компанії у велнес-програму, грн.

Алгоритм розрахунку компонентів моделі передбачає використання таких залежностей, як економія на абсентеїзмі (ΔL_{abs}):

$$\Delta L_{abs} = (N_{abs0} - N_{abs1}) \times D_{avg} \times (S_{day} + P_{day}), \quad (2)$$

де N_{abs0} , N_{abs1} – середня кількість днів лікарняних на одного працівника до та після впровадження програми [18];

D_{avg} – середня чисельність персоналу, осіб;

S_{day} – середня заробітна плата одного працівника за день, грн;

P_{day} – втрачена питома маржинальність (числий прибуток), яку генерує один працівник за робочий день, грн.

Також використовується показник «економія на презентеїзмі» (ΔL_{pres}):

$$\Delta L_{pres} = D_{avg} \times H_{year} \times S_{hour} \times (k_1 - k_0), \quad (3)$$

де H_{year} – кількість робочих годин на рік;

S_{hour} – середня вартість робочої години працівника, грн;

k_0 , k_1 – коефіцієнт втрати продуктивності через вигорання / стрес до та після програми. Цей коефіцієнт визначається за допомогою валідованих шкальних опитувань, наприклад, *Stanford Presenteeism Scale* або *WHO-HPQ* [16; 20].

Для подальших розрахунків нам знадобиться показник «економія від зниження плинності кадрів» (ΔL_{turn}):

$$\Delta L_{turn} = (T_0 - T_1) \times D_{avg} \times C_{repl}, \quad (4)$$

де T_0 , T_1 – коефіцієнт плинності кадрів у компанії до та після програми;

C_{repl} – середня вартість заміщення одного працівника (включає рекрутинг, онбординг, втрату продуктивності в перші місяці роботи) [24].

Щодо практичної апробації, для верифікації моделі проведено симуляційні розрахунки для умовного вітчизняного підприємства сфери IT-послуг із чисельністю персоналу $D_{avg} = 200$ осіб, що адаптує європейську практику ментального шерингу [12; 24].

Наприклад: річні інвестиції у велнес-інфраструктуру (I_{well}) = 400 000 грн; скорочення днів лікарняних – $\Delta N_{abs} = 1,5$ днів на рік на особу; середня маржинальна вартість робочого дня – $S_{day} + P_{day} = 2\,500$ грн; підвищення коефіцієнта індивідуальної продуктивності на $\Delta k = 0,02$ (при річному фонді 1 800 годин і вартості години 300 грн); зниження плинності кадрів на 3% ($\Delta T = 0,03$) при вартості заміщення фахівця $C_{repl} = 150\,000$ грн.

Таким чином, економічні ефекти становлять:

1. $\Delta L_{abs} = 1,5 \times 200 \times 2\,500 = 750\,000$ грн.

2. $\Delta L_{pres} = 200 \times 1\,800 \times 300 \times 0,02 = 2160\,000$ грн.

3. $\Delta L_{turn} = 0,03 \times 200 \times 150\,000 = 900\,000$ грн.

Розрахуємо ROI:

$$ROI = (750\,000 + 2\,160\,000 + 900\,000 - 400\,000) : 400\,000 \times 100\% = 852,5\%.$$

Моделювання доводить, що адаптація превентивного велнес-менеджменту має високу фінансову доцільність і виступає генератором прихованого прибутку підприємства.

ОБГОВОРЕННЯ

Аналізуючи зарубіжний досвід, неможливо оминути новітній виклик, який трансформує світовий ринок праці – стрімкий розвиток гіг-економіки та платформної зайнятості [10; 14]. Традиційний науковий дискурс навколо HRM часто обмежений дослідженням класичних штатних моделей [4; 6]. Проте сучасні реалії виявляють низку «білих плям», які потребують теоретичного осмислення та адаптації.

По-перше, фрілансери в умовах розвитку гіг-економіки часто відчувають глибоку соціокультурну ізоляцію через відсутність живих контактів із колегами та відчуття причетності до команди. *По-друге*, у гіг-економіці традиційного керівника часто заміщує бездушний алгоритм. Система автоматизованого моніторингу оцінює кожну хвилину продуктивності, рухи чи кліки, перетворюючи людину на «цифровий об'єкт». Тотальний контроль з боку ШІ без людського фактора створює прецедент «алгоритмічного менеджменту», який викликає у людей страх «втратити обличчя» та провокує розвиток хронічної тривожності. *По-третє*, гіг-виконавці позбавлені класичного пакета соціального захисту. Оскільки модель оплати праці базується на принципі *Pay-per-task*, фрілансери мають нестабільний дохід та відсутність оплачуваних лікарняних.

Для України перехід до *Liquid Workforce* (рідкої робочої сили) створює серйозну управлінську колізію, оскільки вітчизняна ментальність менеджменту історично схильна до мікроменеджменту та візуального контролю присутності («людина повинна перебувати на робочому місці»). Управління «хмарою» гіг-виконавців потребує радикальної зміни управлінської парадигми в бік асинхронного менеджменту та оцінки за фінальними результатами.

Запропонована нами модель розрахунку ROI велнес-програм інтегрується в цей контекст як інструмент гуманізації праці. Наші висновки збігаються з результатами досліджень *Watts* (2025), які доводять тривалу економічну життєздатність фінансових інтервенцій у ментальне здоров'я працівників [16].

Проте, якщо у США та країнах ЄС програми добробуту спрямовані здебільшого на підвищення конкурентоспроможності компаній [10], то в Україні, як справедливо зазначається в колектив-

них монографіях за ред. І. О. Кузнецова (2024) та В. В. Петренка (2025), велнес-менеджмент трансформується в базову передумову збереження людського потенціалу як такого в умовах воєнного дистресу [22; 24].

Подолання латентного презентеїзму (ΔL_{pres}), на яке вказують Bourke & Henstock (2026), стає головним фінансовим і соціальним важелем окупності HR-інновацій [17; 19].

Традиційний науковий дискурс навколо HRM часто обмежений дослідженням класичних штатних моделей [1; 4]. Проте сучасні реалії виявляють низку «білих плям», які потребують теоретичного осмислення та адаптації. Ось декілька з них:

1. *Фрілансери часто відчують глибоку соціокультурну ізоляцію.* Через відсутність фізичного офісу, щоденних живих контактів із колегами та відчуття причетності до команди у працівників розвивається хронічний стрес і самотність.

2. *У гіг-економіці традиційного керівника часто заміщує бездушний алгоритм (як у кейсах Uber, Lyft, Upwork).* Система автоматизованого моніторингу оцінює кожну хвилину продуктивності, рухи чи кліки, перетворюючи людину на «цифровий об'єкт». Тотальний контроль з боку ШІ без людського фактора створює прецедент «алгоритмічного менеджменту», який викликає у людей страх «втратити обличчя».

3. *Гіг-виконавці позбавлені класичного пакета соціального захисту.* Оскільки модель оплати праці базується на принципі *Pay-per-task* (оплата за фактично виконаний результат або мікропроект), фрілансери мають: нестабільний, непередбачуваний дохід; відсутність оплачуваних лікарняних, відпусток і декретних виплат; самостійне покриття витрат на робоче обладнання.

4. *Для України перехід до управління «хмарою» гіг-виконавців створює ментальний бар'єр.*

Намагання керівників застосувати жорсткий мікроменеджмент до фрілансерів руйнує гнучкість гіг-праці та змушує людей вдаватися до «тихого звільнення» (*Quiet Quitting*).

5. *У традиційному HR компанія інвестує в тренінги та курси працівників.* У гіг-економіці розвиток – це виключно турбота самого фрілансера (самоосвіта). Компанії надають лише обмежений доступ до внутрішніх баз знань (*Internal Wiki*) на час проекту, що обмежує системне професійне зростання фахівця в довгостроковій перспективі [10].

Трансформація інструментів HRM при переході до гіг-економіки аналізується в табл. 5.

Для України перехід до *Liquid Workforce* створює серйозну управлінську колізію. Вітчизняна ментальність менеджменту історично схильна до мікроменеджменту та візуального контролю присутності («людина повинна перебувати на робочому місці»). Управління «хмарою» гіг-виконавців потребує радикальної зміни управлінської парадигми в бік асинхронного менеджменту та оцінки за фінальним результатом.

Сучасна трансформація HRM-систем під впливом цифровізації та глобальних криз висуває на перший план проблему пошуку балансу між технологічною ефективністю та збереженням людського капіталу, що концептуально об'єднує два вектори: етичні межі штучного інтелекту (AI) та превентивний менеджмент ментального здоров'я [10].

З одного боку, масштабне впровадження ШІ та прогностичної аналітики (*People Analytics*) створює ризик появи «алгоритмічного авторитаризму», коли автоматизовані системи моніторингу, оцінки рухів чи щохвилинної продуктивності дегуманізують працю, перетворюючи людину на цифровий об'єкт і провокуючи постійний стрес через тотальний контроль [11].

Етична межа використання AI в HRM полягає в недопущенні ухвалення критичних кадрових рі-

Таблиця 5

Трансформація інструментів HRM при переході до гіг-економіки

Параметр	Традиційний HR	HR в гіг-економіці (Екосистемний)
Методологія найму	Багатоетапні співбесіди, аналіз CV, асесмент	Перевірка цифрового рейтингу, тестовий мікропроект
Розвиток і навчання	Корпоративні тренінги, курси за рахунок фірми	Самоосвіта, обмежений доступ до Internal Wiki
Модель оплати праці	Постійний оклад (ставка) + преміальні	Оплата фактичного результату (Pay-per-task)
Припинення відносин	Регламентована юридична процедура звільнення	Блокування аканту в системі або зниження рейтингу

Джерело: авторська розробка.

шень, таких як автоматичне звільнення або штрафування.

З іншого боку, цей самий цифровий тиск і загальна турбулентність середовища (BANI-світ) актуалізують необхідність превентивного Mental Health Management [13]. Подібний підхід вимагає від компаній відмови від застарілої практики «реагування на вигорання постфактум» і переходу до організаційного дизайну, який превентивно усуває чинники стресу. Все це досягається через оптимізацію робочого навантаження, повагу до цифрового права на відпочинок та інтеграцію програм корпоративного добробуту (EAP) безпосередньо в операційні процеси [10]. Зрештою, синергія етичного AI та превентивного велнесу полягає у використанні технологій не для тотального нагляду, а як інструмент гуманізації: штучний інтелект має діяти як асистент, що виявляє перші непрямі ознаки професійного вигорання та сигналізує менеджменту про необхідність адаптації умов праці, забезпечуючи гнучку життєздатність організації [7].

ВИСНОВКИ

Класичні моделі управління персоналом (HRM) не працюють в Україні: наша країна зараз перебуває в «екстремальній версії» BANI-світу, де стрес, нелінійність та крихкість викручені на максимум, і шаблонні іноземні підходи тут просто безсилі. Американський прагматизм у стресових умовах виснажує людей, німецький та японський консерватизм є надто неповороткими для високої невизначеності, а корейський темп «паллі-паллі» посилює психологічний тиск до критичної межі.

Найбільш ефективним вектором для вітчизняного бізнесу є формування моделі «гібридної моделі стійкості», яка має бути інтегрованою та об'єднати західні, східні та європейські інструменти для довгострокового збереження людського капіталу.

Практичне значення дослідження полягає в оптимізації стратегій утримання та лояльності персоналу (*Employee LTV*) в умовах війни та міграційної кризи. Керівникам підприємств рекомендовано зміщувати фокус від контролю часу до управління екосистемою підрядників та створення внутрішніх корпоративних спільнот для подолання професійної ізоляції працівників.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є розробка математичних моделей оцінки ROI від упровадження програм корпоративного велнесу, а також формування нормативно-правових рекомендацій щодо адаптації трудового законодавства України до умов функціонування гіг-економіки та Liquid Workforce. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Грішнова О. А. Людський розвиток. Київ : КНЕУ, 2006. 308 с.
2. Колот А. М. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань. *Україна: аспекти праці*. 2007. № 3. С. 350–365. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/54843b50-f3e8-4f60-ac52-053f5960eff2/content>
3. Данюк В. М., Петюх В. М. Менеджмент персоналу. Київ : КНЕУ, 2004. 396 с.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
5. Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16th ed. London : Kogan Page, 2023. 848 p.
6. Прутська О. О. Міжнародний менеджмент. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 192 с.
7. Luthans F., Youssef-Morgan C. M., Avolio B. J. *Psychological Capital and Beyond*. Oxford : Oxford University Press, 2015. 342 p.
8. Hofstede G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. 2nd ed. Thousand Oaks : Sage Publications, 2001. 596 p.
9. Drucker P. F. *Management Challenges for the 21st Century*. New York : HarperBusiness, 2007. 224 p.
10. Bersin J. *Irresistible: The Seven Secrets of the World's Most Enduring, Employee-Focused Organizations*. Ideapress Publishing, 2022. 284 p.
11. Snell S. A., Morris S. S. *Managing Human Resources*. 19th ed. Cengage Learning, 2023. 736 p.
12. Аналітика українського IT-ринку праці під час кризи: звіти та тенденції. *DOU*. 2024. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-market-2024/>
13. EY Conducted Global Human Capital Trends Survey: Resilience and Wellbeing. *Ernst & Young Global Limited*. 2024. URL: https://www.ey.com/en_gl/human-capital/human-capital-trends
14. World Employment and Social Outlook: Trends 2025. *International Labour Organization*. Geneva : ILO, 2025. 162 p. URL: <https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/world-employment-and-social-outlook-trends-2025>
15. Rowley C., Cooke F. L. The Changing Face of Management in China and South Korea: Globalisation and Localisation. *Asia Pacific Business Review*. 2023. Vol. 29. No. 2. P. 195–214. DOI: <https://doi.org/10.1080/13602381.2023.2163742>
16. Watts K., Rose H., Gregg E., Taylor M. An economic model to assess the costs and benefits of workplace mental wellbeing interventions: A flexible tool for employers and decision makers. *PLOS. Mental Health*. 2026. Vol. 2. No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pmen.0000601>
17. Bourke J., Roper S., Leka S., et al. Absenteeism, productivity, and workplace well-being: a prevalence-

- cost approach. *Applied Economics*. 2026. Vol. 58. No. 3. P. 112–128.
DOI: <https://doi.org/10.1080/00036846.2026.2645673>
18. Backes J., Mueller S. I., Geissler A., Ehlig D. Occupational health interventions' impact on absenteeism and economic returns: A systematic review and meta-analysis. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. 2026. Vol. 52. Iss. 2. P. 79–97.
DOI: <https://doi.org/10.5271/sjweh.4265>
 19. Hartfiel N., Lloyd-Williams H., Sandhu D., et al. Social Return on Investment of a Yoga-Based Wellbeing Programme for Social Prescribing in the UK. *Preprints*. 2026.
DOI: <https://doi.org/10.20944/preprints202605.1466.v1>
 20. Dhanpat N., Makhubele B., De Braine R. Contextualising workplace mental health in post-pandemic South Africa: A systematic review. *South African Journal of Industrial Psychology*. 2024. Vol. 51. Art. 2225.
DOI: <https://doi.org/10.4102/sajip.v51i0.2225>
 21. Andresen M., Apospori E., Gunz H., et al. Individuals' career perceptions in different institutionalized contexts: A comparative study of career actors in liberal, coordinated, hierarchical and mediterranean market economies. *Human Resource Management Journal*. 2024. Vol. 34. Iss. 4. P. 991–1021.
DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12541>
 22. Гібридна модель стійкості українського бізнесу в умовах тривалого воєнного стану / за ред. І. О. Кузнецова. Київ : Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2024. 248 с.
 23. Дранус В. М. Маркетинг-менеджмент соціальної відповідальності та велнес-стратегій суб'єктів ринку в умовах транзитивної економіки. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2026. Т. 1. № 66. С. 590–601.
DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.66.2026.5042>
 24. Менеджмент ментального здоров'я персоналу в умовах реінтеграції та відновлення людського капіталу : монографія / за ред. В. В. Петренка. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2025. 312 с.

REFERENCES

- Andresen M., Apospori E., Gunz H. & et al. (2024). Individuals' career perceptions in different institutionalized contexts: A comparative study of career actors in liberal, coordinated, hierarchical and mediterranean market economies. *Human Resource Management Journal*, 4(34), 991–1021.
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12541>
- Armstrong M. & Taylor S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Backes J., Mueller S., Geissler A. & Ehlig D. (2026). Occupational health interventions' impact on absenteeism and economic returns: A systematic review and meta-analysis. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 2(52), 79–97.
<https://doi.org/10.5271/sjweh.4265>

- Balabanova L. V. & Sardak O. V. (2011). *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury.
- Bersin J. (2022). *Irresistible: The Seven Secrets of the World's Most Enduring, Employee-Focused Organizations*. Ideapress Publishing.
- Bourke J., Roper S., Leka S. & et al. (2026). Absenteeism, productivity, and workplace well-being: a prevalence-cost approach. *Applied Economics*, 3(58), 112–128.
<https://doi.org/10.1080/00036846.2026.2645673>
- Daniuk V. M. & Petiukh V. M. (2004). *Menedzhment personalu* [Personnel management]. Kyiv: KNEU.
- Dhanpat N., Makhubele B. & De Braine R. (2024). Contextualising workplace mental health in post-pandemic South Africa: A systematic review. *South African Journal of Industrial Psychology*, 51.
<https://doi.org/10.4102/sajip.v51i0.2225>
- DOU. (2024). *Analitika ukrainskoho IT-rynku pratsipid chas kryzy: zvity ta tendentsii* [Analytics of the Ukrainian IT labor market during the crisis: reports and trends]. <https://dou.ua/lenta/articles/it-market-2024/>
- Dranus V. M. (2026). Marketynh-menedzhment sotsialnoi vidpovidalnosti ta velnes-strategii subiektiv rynku v umovakh tranzitivnoi ekonomiky [Marketing management of social responsibility and wellness strategies of market subjects in conditions of transitive economy]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, 66(1), 590–601.
<https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.66.2026.5042>
- Drucker P. F. (2007). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperBusiness.
- Ernst & Young Global Limited. (2024). *EY Conducted Global Human Capital Trends Survey: Resilience and Wellbeing*. https://www.ey.com/en_gl/human-capital/human-capital-trends
- Hartfiel N., Lloyd-Williams H., Sandhu D. & et al. (2026). Social Return on Investment of a Yoga-Based Wellbeing Programme for Social Prescribing in the UK. *Preprints*.
<https://doi.org/10.20944/preprints202605.1466.v1>
- Hofstede G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hrshnova O. A. (2006). *Liudskyi rozvytok* [Human development]. Kyiv: KNEU.
- International Labour Organization. (2025). *World Employment and Social Outlook: Trends 2025*. Geneva: ILO. <https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/world-employment-and-social-outlook-trends-2025>
- Kolot A. M. (2007). Innovatsiina pratsia ta intelektualnyi kapital u systemi faktoriv formuvannia ekonomiky znan [Innovative labor and intellectual capital in the system of factors of knowledge economy formation]. *Ukraina: aspekty pratsi*, 3, 350–365. <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/54843b50-f3e8-4f60-ac52-053f5960eff2/content>
- Kuznetsov I. O. (red.) (2024). *Hibrydna model stiikosti ukrainskoho biznesu v umovakh tryvaloho voiennoho*

- stanu [Hybrid model of resilience of Ukrainian business in conditions of prolonged martial law]. Kyiv: Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia NAN Ukrainy.
- Luthans F., Youssef-Morgan C. M. & Avolio B. J. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. Oxford: Oxford University Press.
- Petrenko V. V. (red.) (2025). *Menedzhment mentalnoho zdorovia personalu v umovakh reintehratsii ta vidnolennia liudskoho kapitalu* [Management of personnel mental health in conditions of reintegration and human capital restoration]. Lviv: LNU im. Ivana Franka.
- Prutka O. O. (2009). *Mizhnarodnyi menedzhment* [International management]. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury.
- Rowley C. & Cooke F. L. (2023). The Changing Face of Management in China and South Korea: Globalisation and Localisation. *Asia Pacific Business Review*, 2(29), 195–214.
<https://doi.org/10.1080/13602381.2023.2163742>

- Snell S. A. & Morris S. S. (2023). *Managing Human Resources*. Cengage Learning.
- Watts K., Rose H., Gregg E. & Taylor M. (2026). An economic model to assess the costs and benefits of workplace mental wellbeing interventions: A flexible tool for employers and decision makers. *PLOS. Mental Health*, 1(2).
<https://doi.org/10.1371/journal.pmen.0000601>

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.
Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.
Інструменти ШІ в підготовці цієї роботи не використовувались.

Стаття надійшла до редакції / Received: 06.06.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 19.06.2026
Оприлюднено / Published: 30.07.2026

УДК 332.2:631.1:338.43
JEL: C38; R14; Q15; Q24
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-6-554-562>

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯМ АГРОПІДПРИЄМСТВ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД НА ЗАСАДАХ ТАКСОНОМЕТРИЧНОГО РАНЖУВАННЯ

©2026 ЯСІНЕЦЬКА І. А., ГРИБ В. В.

УДК 332.2:631.1:338.43
JEL: C38; R14; Q15; Q24

Ясінецька І. А., Грив В. В. Оптимізація управління землекористуванням агропідприємств у воєнний період на засадах таксонометричного ранжування

Стаття присвячена розробленню методичних засад менеджменту раціонального землекористування аграрних підприємств в умовах воєнного стану на основі таксонометричного ранжування. Дослідження спрямоване на усунення наукової прогалини, пов'язаної з недостатньою адаптацією існуючих методичних підходів до оцінювання ефективності управління землекористуванням аграрних підприємств в умовах воєнного стану. Наявні методики переважно враховують економічні показники та не забезпечують комплексного оцінювання впливу воєнних ризиків, екологічних, соціальних і управлінських чинників. Метою дослідження є розроблення методичного підходу до оптимізації управління землекористуванням агропідприємств на засадах таксонометричного ранжування територіальних громад із використанням інтегрованої системи ESG- та економічних показників, доповнених індикаторами впливу воєнних дій. Методологічну основу становлять системний підхід, економіко-статистичний аналіз, стандартизація показників, таксонометричний метод, рейтингове ранжування та узагальнення офіційних статистичних і кадастрових даних. У результаті сформовано систему індикаторів раціонального використання сільськогосподарських земель, яка поєднує екологічну, соціальну, управлінську та економічну складові з урахуванням воєнних чинників. Запропоновано алгоритм рейтингового оцінювання територіальних громад, що передбачає формування інформаційної бази, нормування показників, визначення еталонних значень, розрахунок інтегрального таксонометричного індексу та ранжування об'єктів дослідження. Отримані результати забезпечують комплексне оцінювання ефективності управління земельними ресурсами, дають змогу визначати пріоритетні напрями відновлення земель і формувати обґрунтовані управлінські рішення в умовах воєнного та повоєнного розвитку. Наукова новизна полягає в розробленні адаптивного методичного підходу, який інтегрує ESG-індикатори, економічні показники та параметри воєнного впливу в єдину систему оцінювання ефективності землекористування. Практична цінність полягає в можливості застосування запропонованої методики органами державної влади, територіальними громадами та аграрними підприємствами для стратегічного планування, визначення пріоритетів відновлення земельних ресурсів і підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Ключові слова: раціональне землекористування; аграрні підприємства; воєнний стан; менеджмент; таксонометричне ранжування; ESG-індикатори; територіальні громади.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 15.

Ясінецька Ірина Анатоліївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри садово-паркового господарства, геодезії і землеустрою, Подільський державний університет (вул. Шевченка, 12, Кам'янець-Подільський, 32316, Україна)

E-mail: kinash.irina@meta.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2996-4394>