

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційна статистика банківського сектору (2022–2024). *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>
2. Закон України «Про банки і банківську діяльність». *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>
3. Огляд банківського сектору (листопад 2024 року). *Національний банк України*. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-listopad-2024-roku>
4. Коваленко О. В. Фінансова стійкість банків: методи оцінювання та фактори впливу. *Фінанси України*. 2023.
5. Дзюблюк О. В. Фінансова стійкість банків та шляхи її забезпечення. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 352 с.
6. Міщенко В. І., Науменкова С. В. Банківські операції. Київ: КНЕУ, 2020. 460 с.
7. Савлук М. І., Мороз А. М., Пуховкіна М. Ф. Гроші та кредит. Київ: КНЕУ, 2021. 576 с.
8. Ткачук Н. В., Гергола С. В. Фінансова стійкість Банку Львів в умовах воєнного стану. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2025. № 37(65). С. 64–68. URL: <https://surli.cc/idyafw>

УДК 334.02+331.101.3

HR-ПРАКТИКИ РОЗВИТКУ RESILIENCE У КОМПАНІЇ МХП В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Д. Д. Середя, О. В. Таранич

Анотація. У статті розглянуто сучасні HR-підходи до формування resilience персоналу на прикладі компанії МХП в умовах воєнного стану. Досліджено теоретичні засади поняття resilience у менеджменті та психології, визначено його зв'язок із позитивним організаційним поведінковим підходом і психологічним капіталом. На основі аналізу міжнародних і українських досліджень доведено, що розвиток resilience є стратегічним чинником забезпечення стійкості підприємства. Визначено основні напрями HR-практик МХП, спрямовані на підтримку працівників, розвиток гнучкості, аналітику та корпоративну взаємодію.

Ключові слова: resilience, HR-система, стресостійкість, воєнний стан, МХП.

Постановка проблеми. Воєнний стан в Україні актуалізував питання організаційної стійкості та адаптивності бізнесу. У центрі цих процесів – людина, її здатність зберігати продуктивність та психологічну рівновагу в умовах постійних змін. Саме тому концепція resilience (психологічна витривалість, здатність працівника швидко адаптуватись до складних умов) стає фундаментом HR-менеджменту нового типу.

Як підкреслюють Бандура [1] і Лутанс [7], стійкість не є вродженою властивістю – вона формується через розвиток психологічного капіталу, який охоплює самоефективність, оптимізм, віру в краще й витривалість. Для компаній, що функціонують у кризових умовах, це перетворюється на стратегічний ресурс, що підтримує стабільність бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття resilience вперше було розглянуте канадським ученим К. С. Холлінгом, який визначав його як здатність системи гнучко реагувати на зовнішні стресові впливи та швидко адаптуватися до змін. Подальший розвиток концепції відбувався у контексті менеджменту – зокрема у роботі Юань Л., Хань Г., Лі Х. та Лі П. [3], які пов'язали resilience з HRM і стратегіями управління змінами.

В українських реаліях питання розвитку resilience персоналу досліджуються у контексті війни [6; 4], цифровізації HR-процесів [8; 9] та адаптації підприємств до умов воєнної економіки [5]. Проте бракує прикладних досліджень, які поєднують психологічну стійкість працівників із корпоративними HR-практиками – саме цю нішу заповнює приклад компанії МХП.

Метою статті є дослідження HR-системи МХП та визначення ключових практик формування resilience персоналу як чинника забезпечення організаційної стійкості під час воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах постійних змін і кризових впливів питання операційної стійкості підприємств набуває стратегічного значення. У контексті HR ці чотири складові трансформуються у практики стратегічного управління персоналом, які підтримують розвиток компетенцій, гнучкості та самоорганізації працівників [4].

Іншими словами, HR не просто забезпечує адміністративні процеси, а формує основу для того, щоб люди могли ефективно працювати навіть в складних умовах – невизначеності та стресу.

Дослідження Бандури [1] і Лутанса [7] підкреслюють, що психологічна стійкість співробітників тісно пов'язана з їхньою самооцінкою та вірою у власну ефективність. Працівники, які впевнені у своїх силах, легше долають труднощі, швидше адаптуються до змін і менше піддаються емоційному вигоранню. Це означає, що розвиток resilience у компанії – не лише про процеси та системи, а й про людей, їх внутрішні ресурси та взаємодію всередині колективу.

HR тут насправді стає основним «двигуном» організаційної стійкості. Через підтримку, навчання, розвиток, відкриту комунікацію і довіру компанія створює умови, за яких працівники можуть проявляти ініціативу, допомагати один одному і залишатися ефективними навіть у складних або кризових ситуаціях. Тобто resilience не з'являється сама собою – вона формується там, де люди можуть взаємодіяти, навчатися і відчувати підтримку системи.

Важливо зазначити, що підходи до розвитку resilience мають свої особливості залежно від соціально-економічного контексту країни. На основі аналізу міжнародних і вітчизняних досліджень узагальнено ключові напрями HR-практик формування resilience (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння міжнародних і українських підходів до розвитку стресостійкості (resilience) у HR-системах

Країна / дослідження	Ключовий фокус resilience	Інструменти HR	Особливості в умовах кризи
США (Luthans, Youssef-Morgan & Avolio, 2015)	Психологічний капітал як джерело організаційної стійкості	Тренінги з розвитку самоефективності, оптимізму, надії та витривалості (PsyCap training)	Орієнтація на індивідуальну відповідальність і внутрішню мотивацію, профілактика вигорання
Китай (Yuan et al., 2022)	Стратегічне HRM як фактор організаційної гнучкості	HR-аналітика, цифрове оцінювання компетенцій, agile-структури	Акцент на інтеграції HR-даних і стратегії, формування «навчальної організації»
Нідерланди (de Waal, 2025)	Відновлення бізнесу у кризовій економіці	Кросфункціональні групи, корпоративне волонтерство, people-centered management	Розвиток організаційної стійкості через довіру й автономію команд
Україна (Клочко, 2024)	Психологічна стійкість працівників у воєнний час	Психологічні консультації, mindfulness-практики, підтримка командного духу	Реакція на емоційне виснаження та потребу в гуманному менеджменті
Україна (МХП, 2022–2024)	Психоемоційна підтримка та HR-аналітика	Well-being програми, цифрові опитування, коучинг-сесії, внутрішні школи розвитку	Реакція на воєнні ризики, формування resilience через культуру турботи й гнучке управління

Узагальнено автором за [3; 4; 6; 7; 11]

Відповідно до таблиці 1, у міжнародній практиці resilience розглядається передусім як елемент стратегічного управління та психологічного капіталу, тоді як в Україні акцент зміщено на гуманістичний аспект – підтримку емоційного стану працівників та командну згуртованість. Компанія МХП поєднує обидва підходи, інтегруючи аналітику, навчання та психологічну підтримку у свою HR-систему.

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (МХП) демонструє приклад системного управління resilience. З перших місяців війни компанія запровадила програми психологічної підтримки, гнучких графіків роботи, внутрішньої комунікації та HR-аналітики. Також вони допомагали співробітникам переїжджати до безпечніших районів, проводили сеанси психологічної терапії та підтримували широкий спектр потреб співробітників, як особистих, так і професійних, протягом усієї кризи.

Підрозділи HR-відділу і сьогодні проводять регулярні опитування і діагностування рівня стресу, тривожності й задоволеності роботою. Отримані дані використовуються для планування ротаций кадрів, корекції навантаження та проведення коучинг-сесій. Цей підхід узгоджується з рекомендаціями Даниленко [8] щодо використання HR-аналітики в ухваленні управлінських рішень.

Компанія також активно реалізує програми розвитку психологічної грамотності, які охоплюють тренінги з управління стресом, командні зустрічі та індивідуальні консультації. На

рівні корпоративної культури впроваджено принципи взаємопідтримки, емпатії та прозорості комунікації.

Resilience персоналу є не лише індивідуальною характеристикою, а системною компетенцією організації, що безпосередньо впливає на її операційну та стратегічну стійкість. Як зазначає Лутанс [7], рівень психологічного капіталу співробітників визначає не лише їхню здатність до відновлення після криз, а й швидкість ухвалення рішень, якість командної взаємодії та ефективність реалізації цілей.

Для компаній на кшталт МХП, які постійно стикаються з нестабільністю, resilience – це справжня перевага. Вона дозволяє утримувати рівновагу і не зупиняти процеси навіть тоді, коли зовнішні умови змінюються або ж з'являються нові ризики. За даними Deloitte [10], підприємства, які інвестують у розвиток психологічної стійкості персоналу, на 25–30 % швидше відновлюють бізнес-показники після кризових періодів.

У випадку МХП resilience проявляється на кількох рівнях:

1. Індивідуальному – через програми підтримки, навчання, коучинг і психоемоційний супровід, що допомагають співробітникам долати стрес і зберігати внутрішню рівновагу.

2. Командному – через корпоративну культуру довіри, спільних цінностей і відкритої комунікації, яка підсилює згуртованість і зменшує конфліктність.

3. Організаційному – через ефективну HR-аналітику, що дає змогу керівництву вчасно виявляти ризики емоційного вигорання та ухвалювати превентивні рішення.

Дослідження [3] підтверджує, що саме HRM-підходи, орієнтовані на розвиток людини, підвищують адаптивність організацій до кризових ситуацій. У МХП ця адаптивність посилюється завдяки тому, що HR-політика інтегрована у стратегічне управління компанією – від планування кадрів до управління знаннями та внутрішніх комунікацій.

В умовах війни, коли значна частина працівників зазнала втрат, переїздів чи психологічного виснаження, компанія не обмежилася стандартними HR-процедурами. Було розширено well-being-політику, впроваджено систему гнучкої зайнятості та можливість дистанційної підтримки співробітників у прифронтових регіонах.

Особливе значення мають HR-аналітичні інструменти, які дозволяють МХП вимірювати не лише професійні показники, а й емоційний стан команд. Як зазначає Грідін О. [9], аналітика персоналу допомагає оцінити рівень стресу, виявити зниження залученості або ознаки вигорання, а відтак – вчасно впровадити підтримувальні заходи. У цьому поєднанні HR-технологій, стратегічного мислення та емпатії і полягає сучасний підхід до розвитку резильєнтності персоналу.

У МХП ці підходи матеріалізуються у системних опитуваннях, регулярному моніторингу залученості, індексі довіри до керівництва та HR-дашбордах для аналізу стрес-факторів.

Крім аналітики, важливим індикатором resilience є соціальна згуртованість. Працівники МХП активно беруть участь у волонтерських ініціативах, взаємопідтримці колег, зборі гуманітарної допомоги, плетінні сіток – і це не просто додаткова діяльність, а елемент корпоративної ідентичності. Як свідчать дослідження SIY Global [11], практика mindfulness (медитація, фокусування на поточному моменті) емпатійного лідерства та командної взаємодії суттєво знижує рівень тривожності й підвищує продуктивність навіть у кризових середовищах.

Таблиця 2

Рівні формування resilience у системі управління персоналом МХП

Рівень resilience	Основні прояви	HR-інструменти	Очікуваний ефект
Індивідуальний	Психоемоційна стабільність, самоефективність, здатність до саморегуляції	Коучинг, психологічна підтримка, mindfulness-тренінги, програми розвитку PsyCap	Зниження рівня стресу, підвищення внутрішньої мотивації
Командний	Згуртованість, взаємопідтримка, спільні цінності	Наставництво, воркшопи, командні зустрічі, волонтерські ініціативи	Зростання довіри, покращення комунікацій і командного клімату
Організаційний	Гнучкість, аналітичність, культура довіри	HR-аналітика, well-being-програми, гнучке управління навантаженням, система внутрішніх комунікацій	Підвищення стабільності бізнес-процесів, зниження ризиків вигорання

Розроблено автором на основі [12]

У МХП resilience персоналу працює як своєрідна «подушка безпеки» – вона допомагає витримувати тиск зовнішніх факторів, не зупиняти роботу й тримати процеси стабільними. Завдяки цьому компанія не просто долає труднощі, а робить це швидше й ефективніше, ніж конкуренти. Бо справжня ефективність – це не коли проблем немає, а коли ти вмієш швидко відновлюватися після них.

Це співзвучно твердженню Г. А. де Ваала [4], що організації, які культивують гнучкість і довіру, показують не лише економічну, а й соціальну стійкість – тобто здатність залишатися людяними навіть у надскладних обставинах. Саме ця гуманістична парадигма лежить в основі HR-філософії МХП.

Станом на сьогодні український бізнес переживає складний період і саме від людей залежить, наскільки стабільно працює організація, підприємство чи компанія. Воєнний стан, нестабільність ринку, емоційне виснаження – усе це робить тему розвитку resilience особливо актуальною. Тому компанії поступово переходять від звичного підходу «контроль і дисципліна» до більш людяного – підтримка, гнучкість і довіра.

Resilience у сучасному менеджменті – це вже не просто модне слово, а стратегічна необхідність. Компанії, які вміють швидко адаптуватися, дбати про свій персонал і підтримувати командний дух, легше проходять через кризові ситуації. МХП – яскравий приклад такого підходу, оскільки тут не просто говорять про турботу, а реально створюють умови, щоб працівники відчували стабільність, впевненість і підтримку.

Одним із головних напрямів подальшого розвитку resilience є психологічна підтримка та турбота про добробут працівників. У майбутньому компанії ще більше уваги приділятимуть програмам well-being – тренінгам із подолання стресу, корпоративним заходам, розвитку емоційної грамотності. Це не просто «додаткові бонуси», а частина стратегії, яка допомагає утримати команду та зберегти продуктивність навіть у кризу.

Другий напрям – цифровізація HR-системи. Мова не лише про електронні анкети чи опитування, а про повноцінну HR-аналітику, яка допомагає відстежувати рівень залученості, стресу чи задоволеності працівників. Так компанія може швидко реагувати на проблеми ще до того, як вони вплинуть на роботу.

Третій важливий аспект – нове лідерство. Сучасний керівник має не просто організовувати роботу, а бути для команди прикладом підтримки, спокою й впевненості. Лідерство через емпатію, довіру та відкритість створює атмосферу, у якій люди не бояться висловлювати думки, помилятися і навчатися. Саме такі команди найстійкіші в кризових умовах.

Поміж того, важливо розвивати партнерство між бізнесом, освітою та державними структурами у сфері підготовки кадрів і психологічної підтримки. Відновлення економіки після війни потребує не лише інвестицій у технології, а й у людей – їхню мотивацію, віру в себе та готовність до змін.

Отже, перспективи розвитку resilience у корпоративному середовищі пов'язані з поєднанням турботи про людей, цифрових рішень і гнучкого управління. Компанії, які вже зараз формують культуру підтримки й взаємоповаги, отримають найцінніше – лояльну, сильну й відповідальну команду, здатну працювати ефективно навіть у найважчі часи.

Висновки. Розвиток resilience персоналу в сучасних умовах є одним із ключових напрямів стратегічного управління людськими ресурсами. На прикладі компанії МХП показано, що системна робота з формування стресостійкості працівників, емоційної стабільності та культури довіри безпосередньо впливає на організаційну ефективність.

Resilience у цьому контексті розглядається не як реакція на кризу, а як постійна управлінська практика, інтегрована у всі рівні HR-системи – від індивідуального до корпоративного. Вона охоплює психологічну підтримку, well-being-програми, гнучке управління навантаженням, HR-аналітику та лідерство, засноване на емпатії.

Досвід МХП підтверджує, що людяність і технологічність не суперечать одне одному: цифрові інструменти допомагають своєчасно виявляти потреби персоналу, а програми підтримки – перетворювати кризу на ресурс розвитку. Такий підхід формує довгострокову конкурентну перевагу, засновану на високій залученості працівників, довірі й психологічній готовності діяти в умовах невизначеності.

У перспективі resilience може стати основою нової моделі корпоративної культури українських підприємств – культури, що поєднує професіоналізм, емоційну зрілість і соціальну відповідальність бізнесу перед людьми.

Abstract. The article examines modern HR approaches to developing employee resilience at MHP during the martial law period. The theoretical basis of resilience and its relation to psychological capital and positive organizational behavior are outlined. Based on international and Ukrainian studies, resilience is identified as a key strategic factor of business sustainability. HR practices at MHP that foster employee well-being, flexibility, analytics, and corporate engagement are analyzed.

Keywords: resilience, HR system, stress resistance, martial law, MHP.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Bandura A. An agentic perspective on positive psychology. *Positive psychology: Exploring the best in people* / ed by S. J. Lopez. Westport, 2008. P. 167–196.
2. Bandura A. Self-efficacy. *Encyclopedia of psychology* / ed by R. J. Corsini. New York, 1994. P. 368–369.
3. Yuan L., Han G., Li H., Li P. A Study of the Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Resilience. *Behavioral Sciences*. 2022. № 12. DOI: 10.3390/bs12120508.
4. Yang Yue, Joseph Z. Shyu. A paradigm shift in crisis management: The nexus of AGI-driven intelligence fusion networks and blockchain trustworthiness. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2025. DOI: 10.1111/1468-5973.12541.
5. IAP/UNIDO. The changing economic geography of Ukraine: Firm relocation and policy issues. *Industrial Analytics Platform*. 2024. URL: <https://iap.unido.org/articles/changing-economic-geography-ukraine-firm-relocation-and-policy-issues>
6. Ключко А. Психологічна стійкість як фактор ефективності праці в організації в умовах воєнного стану. *Аграрна освіта та наука: досягнення, роль, фактори росту: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Біла Церква, 3 жовт. 2024*. Біла Церква, 2024. С. 27–29. URL: https://science.btsau.edu.ua/sites/default/files/tezy/zb_tez_lingvo_pravo_3.10.24.pdf#page=27
7. Лутанс Ф., Юссеф-Морган К. М., Аволіо Б. Дж. Психологічний капітал і за його межами. Оксфорд: Видавництво Оксфордського університету, 2015.
8. Даниленко О. А. Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 252–259. DOI: 10.32983/2222-4459-2021-7-252-259.
9. Грідін О. Нг-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-29.
10. Unbreakable Defenses: Lessons from Ukraine on Building Business Resilience During Wartime. *Deloitte*. 2023. URL: <https://www.deloitte.com/ce/en/services/consulting-risk/perspectives/lessons-from-ukraine-on-building-business-resilience-during-wartime.html>
11. Bringing resilience training to Ukrainian essential workers. *SIY Global*. 2023. URL: <https://www.siyglobal.com/case-studies/resilience-mindfulness-skills-in-ukraine>
12. Giraldez Hayes A. Coaching to develop psychological capital to support change. Springer, 2021. DOI:10.1007/978-3-030-79952-6_14.

УДК 336.748:005.6(477)

ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ВІТЧИЗНЯНИХ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Н. В. Турченко, Л. Л. Гевлич

Анотація. У статті досліджується вплив воєнного стану на діяльність неприбуткових організацій в Україні, зокрема на бюджетні установи на прикладі Басейнового управління водних ресурсів річки Південний Буг. Проаналізовано зміни у структурі доходів, поточних і капітальних видатках, фінансових результатах, ліквідності та інвестиційній спроможності установи у 2022–2024 рр. Виконано SWOT-аналіз діяльності, визначено ключові виклики та адаптаційні механізми неприбуткового сектору у воєнних умовах. На основі отриманих результатів запропоновано напрями подальших досліджень.

Ключові слова: неприбуткові організації, воєнний стан, фінансова стійкість, адаптаційні механізми.

Постановка проблеми у загальному вигляді та зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Воєнний стан в Україні суттєво вплинув на усі сфери суспільного життя, зокрема на діяльність неприбуткових організацій, які відіграють важливу роль у