

УДК 331.108:656.13

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.45.70

JEL classification: J21, J24, M12, P17, P27

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МОДЕРНІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

АЧКАСОВА Л. М., кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: lachkas@ukr.net, ORCID 0000-0002-4519-7789

***Анотація.** Модернізація кадрової політики в умовах післявоєнного відновлення – це не лише економічне завдання, а й складний психологічний процес. Враховуючи потреби і особливості працівників, компанія може не тільки відновити свою діяльність, але й зміцнити команду, створивши сприятливе робоче середовище. Саме тому питання психологічної модернізації кадрової політики підприємства є актуальним.*

Для реалізації цілей статті були використані такі методи: проаналізовано та синтезовано інформацію щодо стану досліджень в галузі модернізації кадрової політики. За допомогою системного та інформаційно-логічного підходу визначено підходи до поняття «кадрова політика», основні ризики, пов'язані з модернізацією кадрової політики з урахуванням особливостей післявоєнного відновлення, актуальні психологічні напрямки модернізації кадрової політики. У ході дослідження також широко використовувався аналітичний і графічний методи та метод синтезу для побудови алгоритму модернізації кадрової політики підприємства в умовах післявоєнного відновлення.

У статті отримала подальший розвиток система ризиків, пов'язаних із модернізацією кадрової політики, які, на відміну від існуючих, включають психологічні аспекти і враховують умови післявоєнного відродження та запропоновані методи їх мінімізації. Крім того, отримали подальший розвиток напрямки модернізації кадрової політики та алгоритм її впровадження, які, на відміну від існуючих, мають більш систематизований характер і враховують психологічні аспекти цього процесу в умовах післявоєнного відновлення.

Запропоновані удосконалення дозволять створити сприятливе робоче середовище, підвищити мотивацію та задоволеність працівників, покращити продуктивність та ефективність праці, а також забезпечити стабільність та успішний розвиток підприємства в цілому.

Отримані результати, що полягають у визначенні системи ризиків і методів їх мінімізації, системи психологічних напрямків та інструментів модернізації кадрової політики, розробці алгоритму її реалізації дозволяють здійснювати подальші дослідження щодо елементів окремих етапів запропонованого алгоритму, обґрунтуванні ключових показників ефективності кадрової політики та розробці форм анкет для відображення результатів моніторингу й оцінки результатів модернізації кадрової політики підприємства.

Ключові слова: кадрова політика, психологічні аспекти кадрової політики, модернізація кадрової політики, післявоєнне відновлення.

Постановка проблеми. Перехід до мирного життя після війни – це складний і тривалий процес, який супроводжується не лише економічними, а й психологічними викликами. Для працівників підприємств, особливо тих, що зазнали безпосередніх наслідків війни, цей період може бути пов'язаний з різноманітними емоційними станами: від стресу і тривоги до виснаження та відчуття безпорадності. Тому, модернізуючи кадрову політику в умовах післявоєнного відновлення, необхідно враховувати ці психологічні аспекти.

Основними психологічними викликами стають стрес і тривога, виснаження емоційних і фізичних ресурсів, зростання почуття невизначеності через непередбачуваність майбутнього, труднощі з адаптацією до нових умов, порушення соціальних зв'язків. Враховуючи потреби та особливості працівників, компанія може не тільки відновити свою діяльність, але й зміцнити команду, створивши сприятливе робоче середовище.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Успіх будь-якого підприємства та економічне зростання країни значною мірою залежать від ефективності кадрової політики. Правильний підбір, використання та розвиток персоналу є запорукою успіху у вирішенні багатьох господарських питань.

Існує багато дослідників [1-12], які вивчають поняття кадрової політики та є дуже близькими в своєму баченні (табл. 1).

Визначення кадрової політики, хоч і мають певні нюанси, об'єднують три головні ознаки: вплив на персонал, зв'язок з цілями підприємства та стимулювання ефективного використання трудових ресурсів. Крім того, практично всі автори вказують, що кадрова політика – це система принципів. Дослідження наукових визначень кадрової політики показало, що науковці не мають єдиної думки щодо її сутності, описуючи її як «процес», «напрямок», «систему» тощо. Тому замість визначення сутності часто використовують опис її реалізації через принципи, методи та інші практичні інструменти.

Модернізація кадрової політики підприємства є важливим кроком для забезпечення його ефективної діяльності та конкурентоспроможності. Проте успіх модернізації залежить не тільки від організаційних та економічних аспектів, але й від урахування психологічних факторів. Саме тому психологічні аспекти модернізації кадрової політики є сенс розглядати через засоби її реалізації.

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття «кадрова політика»

Автор	Визначення кадрової політики	Особливості
Бабаскіна А.В. [1]	це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання	принципи, методи, форми організаційного механізму
Клецор Т. [2]	це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи	принципи, ідеї, вимоги
Шаповал О.А. [3]	набір основних принципів, які здійснюються кадровою службою підприємства	принципи
Язлюк Б.О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. [4]	загальна стратегія, яка об'єднує в собі всі форми роботи з кадрами, а також розробку планів, згідно з якими повинна використовуватися робоча сила	загальна стратегія
Крушельницька О. В., Мельничук Д.П. [5]	сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку й використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання	принципи, методи, форми організаційного механізму
Стрехова С. В. [6]	система теоретичних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи	теоретичні погляди, ідеї, принципи
Воронкова В. Г. [7]	система прийомів, навичок, способів, форм і методів кадрової роботи, які розробляються і застосовуються в практиці державних органів і окремих організацій	прийоми, навички, способи, форми і методи кадрової роботи

Багато дослідників, що вивчають питання управління персоналом, зокрема кадрової політики [1-12], виділяють основні аспекти кадрової політики, які наведені на рис. 1.

Кожна складова кадрової політики передбачає існування психологічного аспекту.

Психологічний клімат у колективі, відчуття значущості своєї роботи, можливість професійного розвитку та визнання досягнень є важливими факторами мотивації працівників. Модернізація кадрової політики, яка враховує ці аспекти, сприяє підвищенню задово-

леності працівників своєю роботою та їх залученості до діяльності підприємства.

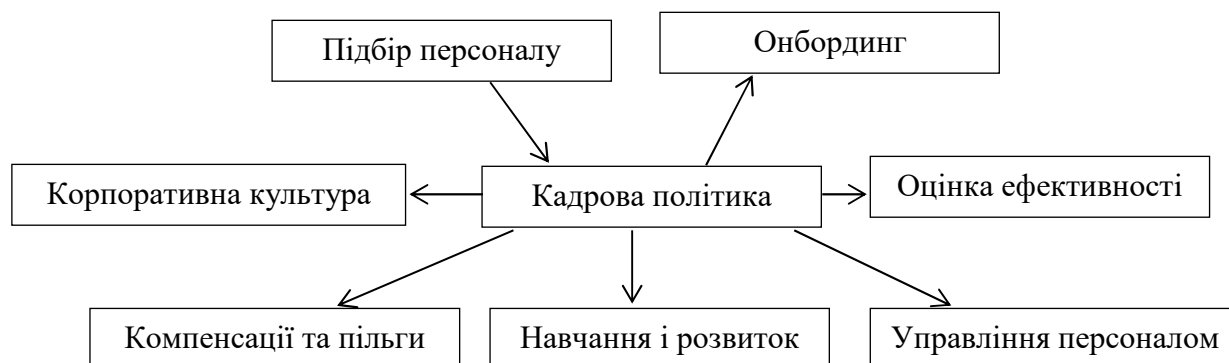


Рис. 1. Складові кадрової політики підприємства

Психологічно комфортні умови праці, сприятливий клімат в колективі, відсутність стресу і конфліктів сприяють підвищенню продуктивності та ефективності роботи персоналу. Крім того, підприємства, які створюють для своїх працівників психологічно комфортні умови праці, мають більше шансів на залучення та збереження талановитих фахівців.

Сучасні умови праці часто пов'язані зі стресом та емоційним вигоранням працівників. Модернізація кадрової політики, яка передбачає заходи з профілактики цих негативних явищ, сприяє збереженню психологічного здоров'я персоналу та зниженню рівня плинності кадрів. Атмосфера взаєморозуміння, поваги та підтримки сприяє формуванню здорових міжособистісних відносин та запобігає конфліктам.

Модернізація кадрової політики, яка враховує психологічні аспекти, сприяє успішній адаптації персоналу до змін та допомагає їм подолати можливі труднощі.

Враховуючи ці фактори, можна зробити висновок, що психологічні аспекти є невід'ємною частиною успішної модернізації кадрової політики підприємства. Їх урахування сприяє створенню сприятливого робочого середовища, підвищенню мотивації та задоволеності працівників, поліпшенню продуктивності й ефективності праці, а також забезпечує стабільність та успішний розвиток підприємства в цілому.

Невирішені складові загальної проблеми. Для підвищення ефективності діяльності підприємств і, зокрема, управління персо-

налом в умовах післявоєнного відновлення невирішеним питанням залишається формування системи модернізації кадрової політики в зазначених умовах і в розрізі психологічних аспектів, яка сприятиме не тільки відновленню діяльності підприємств, але і зміцненню команди за рахунок створення сприятливого робочого середовища.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є визначення основних ризиків, пов'язаних із модернізацією кадрової політики підприємства під час післявоєнного відновлення і методів їх мінімізації, визначенні основних психологічних напрямків модернізації кадрової політики та інструментів їх реалізації, розробці алгоритму модернізації кадрової політики підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Модернізація кадрової стратегії в умовах післявоєнного відновлення є критично важливим завданням для підприємств, адже успіх відновлення залежить від наявності кваліфікованих та мотивованих працівників. Проте цей процес супроводжується низкою ризиків, які необхідно враховувати для ефективного управління персоналом та досягнення поставлених цілей. Тому першим кроком є визначення основних ризиків, з якими може зіткнутися підприємство, та основних методів мінімізації цих ризиків (табл. 2).

Перший вид ризику пов'язаний із ризиком ескалації конфлікту або виникненням нових військових загроз. Це може призвести до того, що працівники заради забезпечення власної безпеки і безпеки своїх сімей вирішать змінювати місця проживання, що призведе до нестачі кадрів й ускладнить процес відновлення. Крім того, значна частина населення може залишитися за кордоном або внутрішньо переміщеними особами, що також призведе до дефіциту кваліфікованих кадрів.

Економічна нестабільність, яка проявляється в повільному відновленні економіки, інфляція та безробіття підвищують рівень невизначеності, що негативно впливає на планування кадрової політики.

Ризик соціальної напруги, що проявляється в посттравматичному синдромі і поглибленні соціальної поляризації та конфліктів негативно впливає на продуктивність й адаптацію персоналу до роботи. Війна могла призвести до зміни вимог до працівників, зокрема до їхньої психологічної стійкості та адаптивності.

Таблиця 2

Основні види ризиків, пов'язаних із модернізацією кадрової політики підприємства під час післявоєнного відновлення, і методи їх мінімізації

Типи ризиків	Складові	Методи мінімізації ризиків
1	2	3
Безпекова ситуація та міграція населення	Загроза відновлення воєнних дій, що може призвести до втрати персоналу та ускладнити процес відновлення	Провести ретельний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища: оцінити безпекову ситуацію, економічні умови, соціальні тенденції, стан інфраструктури та ресурсів підприємства. Розробити гнучку та адаптивну кадрову стратегію: передбачити різні варіанти розвитку подій та можливість коригування стратегії відповідно до ситуації
	Міграція населення, що призведе до дефіциту кваліфікованих кадрів	
Економічна нестабільність	Повільне відновлення економіки, що ускладнить прогнозування та планування кадрової політики	
	Інфляція та безробіття створюватимуть додатковий тиск на підприємства і їх працівників	
Соціальна напруга	Посттравматичний синдром, що може вплинути на продуктивність та адаптацію до роботи працівників	Забезпечити безпеку та психологічну підтримку працівників: створити безпечні умови праці, надати психологічну допомогу та підтримку, сприяти соціальній адаптації
	Соціальна поляризація, що може ускладнити формування єдиного колективу	
Інфраструктурні обмеження	Руйнування інфраструктури може ускладнити логістику та забезпечення нормальних умов праці	Залучити та адаптувати нових працівників: створити умови для успішної інтеграції ветеранів війни, внутрішньоопереміщених осіб та інших категорій населення. Інвестувати в перекваліфікацію та розвиток персоналу: організувати навчання для працівників, які втратили роботу або потребують нових навичок.
	Обмежений доступ до ресурсів всіх типів ускладнює нормальний процес виробництва	
Зміни на ринку праці	Дефіцит кадрів через міграцію та демографічні зміни на ринку праці	
	Зміна вимог до працівників, зокрема до їхньої психологічної стійкості та адаптивності	

Закінчення табл. 2

1	2	3
Внутрішні ризики підприємства	Організаційні зміни можуть викликати опір з боку персоналу та призвести до зниження продуктивності	Проявляти соціальну відповідальність: співпрацювати з місцевими громадами та організаціями, брати участь у програмах відновлення регіону. Забезпечити ефективну комунікацію та залучення працівників: створити атмосферу довіри та взаєморозуміння, залучити працівників до прийняття рішень. Розробити ефективну систему мотивації та стимулювання праці: забезпечити гідну заробітну плату, соціальні гарантії та можливості для професійного зростання
	Недостатність фінансових ресурсів для реалізації кадрової стратегії може призвести до її неефективності	
	Недостатня кваліфікація керівництва в умовах післявоєнного відновлення може призвести до помилок та неефективних рішень	

Інфраструктурні обмеження можуть призвести до ускладнення логістики та забезпечення нормальних умов праці з урахуванням обмеженості ресурсів для відновлення. Крім того, реструктуризація, зміна бізнес-процесів можуть викликати опір з боку персоналу та призвести до зниження продуктивності, а відсутність у керівництва необхідних компетенцій для управління персоналом в умовах післявоєнного відновлення може призвести до помилок та неефективних рішень.

Таким чином, означені ризики мають серйозні наслідки і в основному мають психологічну основу, оскільки вони безпосередньо впливають на адаптацію працівників, мотивацію, рівень продуктивності та загальний соціально-психологічний клімат у колективах. Саме тому потрібна чітка система процесу модернізації кадрової політики, яка б враховувала і мінімізувала ці ризики.

В умовах соціально-економічних змін, демографічних втрат, психологічних травм та необхідності адаптації до нових реалій ринку праці психологічний аспект кадрової політики набуває особливого значення. Тому можна виділити основні напрямки модернізації кадрової політики та способи її реалізації (табл. 3).

Таблиця 3

Основні психологічні напрямки модернізації кадрової політики підприємства та інструменти для її реалізації

Напрямки модернізації кадрової політики	Складові напрямку	Інструменти для реалізації
1	2	3
Психологічна реабілітація працівників	Впровадження програм психологічної підтримки	Штатний або запрошений корпоративний психолог. Гарячі лінії психологічної допомоги. Онлайн-платформи та мобільні додатки для самопомоги (Headspace, Calm, Mindly тощо)
	Розробка стратегій ресоціалізації осіб, які повернулися з війни, їхньої адаптації до робочих умов	Програми перекваліфікації та навчання. Індивідуальні плани кар'єрного розвитку. Гнучкі умови праці. Створення спеціалізованих робочих місць
Формування культури підтримки та взаємодопомоги на підприємстві	Створення корпоративної культури, що сприяє довірі, емпатії та взаєморозумінню між працівниками	Програми соціальної інтеграції. Визнання та підтримка ветеранів у компанії. Фінансові та соціальні гарантії (програми медичного страхування, додаткові відпустки тощо)
	Запровадження менторських програм, де досвідчені співробітники допомагають новачкам адаптуватися до змін	Закріплення за ветеранами наставників із числа колег або керівників. Підтримка та допомога у процесі адаптації на робочому місці
Розвиток гнучких форм зайнятості	Перехід до гнучкого графіка роботи та можливості віддаленої роботи для підвищення комфорту працівників	Запровадження часткової зайнятості або дистанційного формату для людей у кризових ситуаціях. Коригування навантаження для співробітників, які потребують додаткового часу на реабілітацію

Продовження табл. 3

1	2	3
	Запровадження індивідуального підходу до управління кар'єрою, що враховує психологічний стан і можливості кожного співробітника	Курси для оновлення знань та здобуття нових професій. Державні та приватні освітні програми для ветеранів (наприклад, гранти на навчання, онлайн-курси). Оцінка навичок та досвіду ветерана. Визначення відповідних вакансій та кар'єрних перспектив. Врахування фізичних та психологічних особливостей працівників після бойових дій. Забезпечення необхідних умов для ветеранів з інвалідністю
Підвищення рівня мотивації та залученості працівників	Використання нематеріальних методів мотивації	Визнання досягнень. Публічне схвалення. Можливості професійного розвитку. Адаптаційні тренінги. Створення комфортних місць для відпочинку та релаксації
	Запровадження системи гейміфікації у корпоративному середовищі	Платформи та програмне забезпечення для гейміфікації (Спеціалізовані SaaS-платформи, Вбудовані гейміфікаційні модулі в CRM та LMS, Чати та інтерактивні боти). Ігрові механіки та елементи (Система нагород і визнання, Рівні, місії та квести, Змагання та лідерборди). Гейміфікація в навчанні та розвитку персоналу (Ігрові симуляції та тренажери, Квестові навчальні програми, Система миттєвого фідбеку, «Батли» між співробітниками). Гейміфікація у HR та внутрішніх комунікаціях (Онбординг у форматі гри, Гейміфікація оцінки ефективності, Гейміфіковані внутрішні події, Гейміфіковані ініціативи щодо здоров'я)

Закінчення табл. 3

1	2	3
Зміцнення емоційного інтелекту керівників	Навчання керівників методам ефективної комунікації, вирішення конфліктів і підтримки підлеглих у кризових ситуаціях	Курси з розвитку емоційного інтелекту та ненасильницької комунікації. Стратегії створення безпечного та підтримуючого середовища в колективі. Навчання управлінців методам психологічної підтримки
	Формування лідерського стилю, що базується на розумінні потреб співробітників і стимулює їх до професійного розвитку	Індивідуальні плани розвитку. Наставництво та коучинг. Гейміфікація навчання та розвитку. Створення культури відкритого фідбеку. Гнучкі можливості кар'єрного зростання. Розуміння мотивації співробітників

Сучасні дослідження [8-10] показують, що напрямків модернізації кадрової політики підприємства в сучасних умовах дуже багато і вони спрямовані на створення гнучкого, адаптивного та людиноцентричного робочого середовища. Вони враховують зміни в технологіях, ринку праці та очікуваннях працівників.

У якості таких напрямків називають цифрову трансформацію, яка включає впровадження систем автоматизації для оптимізації процесів найму, адаптації, оцінки та навчання персоналу, аналіз даних для прийняття обґрунтованих рішень щодо управління персоналом, виявлення тенденцій та прогнозування потреб, використання онлайн-платформ для навчання та розвитку працівників, забезпечення доступу до знань та навичок у будь-який час і в будь-якому місці. Напрямок гнучкості та адаптивності включає питання впровадження гнучкого графіка роботи, можливість віддаленої роботи, гібридні моделі роботи, розробку індивідуальних планів розвитку для кожного працівника, врахування їхніх потреб та інтересів і створення культури, яка сприяє швидкій адаптації до змін, готовність до експериментів та інновацій.

Напрямок розвитку людського капіталу передбачає інвестиції в навчання та розвиток працівників, підвищення їхньої кваліфікації та компетенцій, розвиток лідерських якостей, впровадження прог-

рам менторства та коучингу для підтримки професійного зростання працівників.

З розгляду психологічних аспектів цього питання було виділено п'ять основних напрямків: психологічна реабілітація працівників; формування культури підтримки та взаємодопомоги на підприємстві; розвиток гнучких форм зайнятості; підвищення рівня мотивації та залученості працівників; зміцнення емоційного інтелекту керівників. Перший напрямок відповідає за можливість надання професійної психологічної допомоги персоналу і зняття психологічного напруження, стресу тощо. Крім того, цей напрямок допомагає особам, які повернулися з війни і їхній адаптації до робочих умов.

Другий запропонований напрямок націлений на переформування організаційної культури з акцентом на довіру, емпатію та взаєморозуміння між працівниками та допомогу і підтримку новачкам.

Сучасний світ з пандеміями, війнами вимагає впровадження нових форм зайнятості населення, тому третій напрямок акцентує увагу на розвитку гнучких форм зайнятості та індивідуальному підході до побудови кар'єри, які сприяють комфорту працівників і враховують індивідуальні особливості працівника, що в кризових ситуаціях є дуже корисним для зменшення стресу.

В управлінні персоналом питання мотивації є невід'ємною частиною цього процесу, тому що спонукають персонал до роботи. Саме тому четвертий напрямок пов'язаний саме з питанням мотивації і залученості. Особливу увагу пропонується приділяти питанням гейміфікації корпоративного середовища. Відомо, що ігрові форми роботи в корпоративному середовищі сприяють підвищенню залученості співробітників, мотивації та продуктивності. Вона допомагає покращити командну взаємодію, адаптацію нових працівників, навчання персоналу та досягнення бізнес-цілей.

Багато вчених [11-15] звертають увагу на те, що стиль керівництва, взаємовідносини «керівник-підлеглий» є запорукою ефективності діяльності підприємства й ефективності управління. Розвиток емоційного інтелекту дозволяє не тільки розпізнавати свої емоції та емоції інших людей, а й управляти ними, що сприяє більш гармонічним відносинам між керівником і підлеглими. Крім того,

лідерство, орієнтоване на потреби співробітників, відіграє ключову роль у формуванні високопродуктивного та мотивованого колективу. Такий стиль управління поєднує емоційний інтелект, індивідуальний підхід і створення умов для професійного зростання.

Модернізація кадрової політики – це безперервний процес, який вимагає постійного аналізу та адаптації до змін. Підприємства, які впроваджують сучасні напрямки модернізації, мають більше шансів на успіх у конкурентній боротьбі та створення стійкого бізнесу.

Для впровадження запропонованих психологічних напрямків модернізації кадрової політики підприємства можна скористатися алгоритмом, зображеним на рис. 2.

При оцінці потреб та аналізі ситуації проводиться опитування та анкетування серед працівників, яке з'ясовує: рівень емоційного вигорання, стресу, тривожності та психологічні потреби працівників; аналіз статистичних показників плинності кадрів, кількості лікарняних, конфліктів на робочому місці дає можливість визначити стан і динаміку зміни психологічного клімату в колективі. Крім того, важливим моментом цього етапу є оцінка наявних ресурсів: програми психологічної підтримки, які вже існують на підприємстві, наявність штатних психологів, консультантів, тренінгових програм.

На етапі формулювання цілей та завдань важливим є визначення конкретних цілей: наприклад, зниження рівня стресу серед працівників на 20 % протягом року, зменшення кількості конфліктів на робочому місці, підвищення рівня задоволеності працівників тощо. Крім того, на цьому етапі важливо сформулювати чіткі завдання: наприклад, запровадження програм психологічної підтримки, проведення тренінгів з управління стресом, створення кімнати відпочинку.

Етап розробки та впровадження програми психологічної підтримки передбачає роботу підприємства із забезпечення доступу до психологічних консультацій через запрошення психолога або психотерапевта для проведення індивідуальних та групових консультацій. Крім того, можна організувати тренінги та семінари з навчання працівників методам боротьби зі стресом, розвитку емоційного інтелекту, навичкам ефективної комунікації.

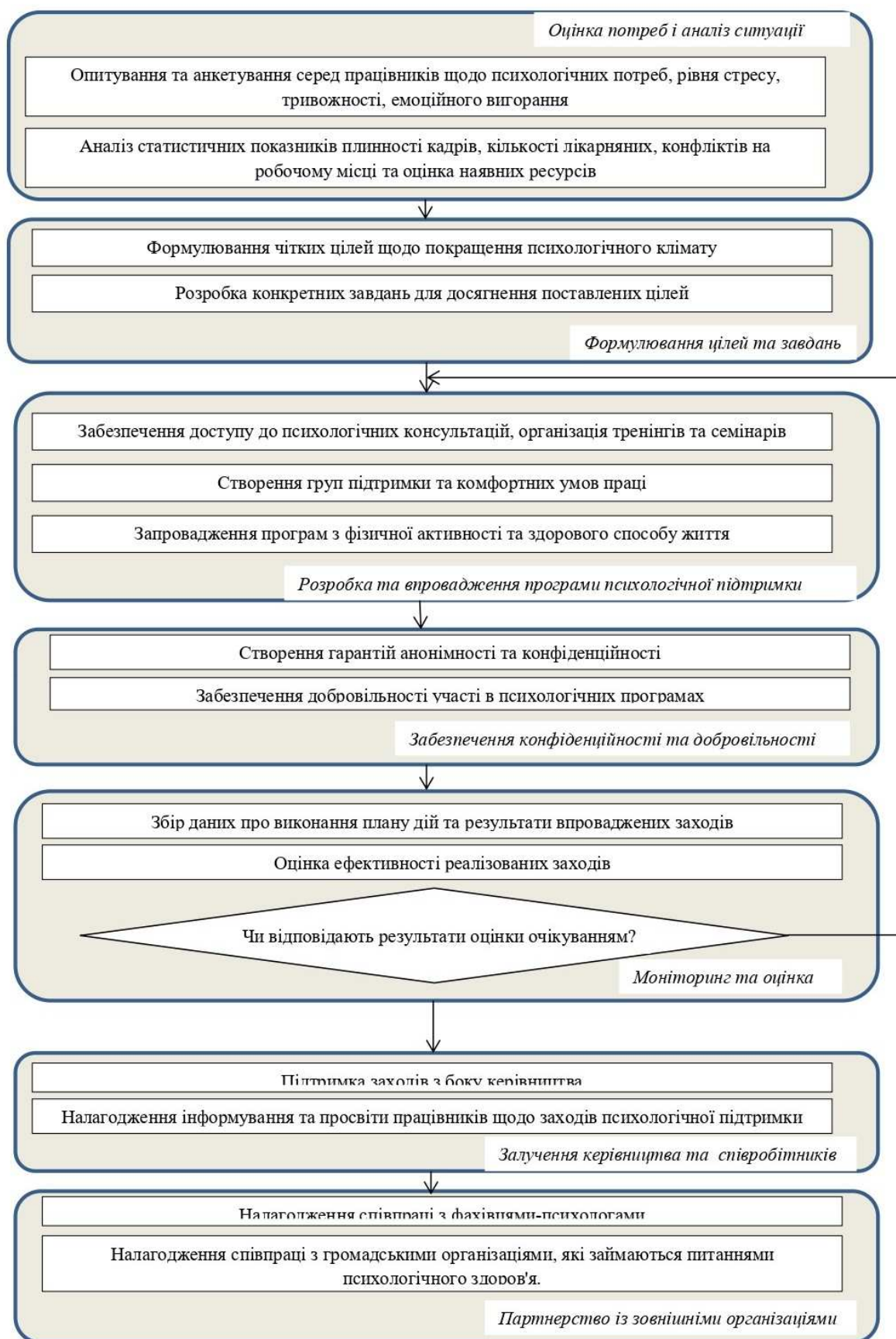


Рис. 2. Алгоритм модернізації кадрової політики підприємства

Пропонується створювати групи підтримки для забезпечення можливості для працівників обмінюватися досвідом та отримувати підтримку один від одного, програми з фізичної активності та здорового способу життя шляхом надання знижки на відвідування спортзалів, організації днів здоров'я. Не менш важливим на цьому етапі є створення комфортних умов праці: зручні робочі місця, кімната відпочинку, можливість для релаксації протягом робочого дня.

На етапі забезпечення конфіденційності та добровільності треба подбати про гарантії анонімності і конфіденційності щодо звернення працівників за психологічною допомогою. Працівники повинні мати право вибору – брати участь у програмах психологічної підтримки чи ні.

Етап моніторингу та оцінки ефективності передбачає регулярний збір зворотного зв'язку шляхом опитування, анкетування, фокус-групи для оцінки ефективності програми. При аналізі отриманих даних важливо звернути увагу на показники плинності кадрів, кількості лікарняних, конфліктів на робочому місці. За необхідності програма психологічної підтримки має змінюватися та адаптуватися під потреби працівників.

Важливим етапом в процесі модернізації кадрової політики є залучення керівництва та всього колективу через активну підтримку з боку керівництва підприємства та заохочення участі працівників у програмах психологічної підтримки, проведення інформаційних кампаній для підвищення обізнаності працівників про психологічне здоров'я та доступні програми підтримки.

Не менш важливим є етап налагодження партнерства з зовнішніми організаціями: залучення психологів, психотерапевтів, тренерів для проведення тренінгів та консультацій; співпраця з громадськими організаціями, які займаються питаннями психологічного здоров'я.

Психологічне здоров'я працівників – це запорука успіху підприємства. А інвестиції в психологічне здоров'я – це інвестиції в майбутнє.

Дотримуючись цих кроків, підприємство зможе створити сприятливе й безпечне робоче середовище, де працівники будуть почувати себе захищеними та підтриманими і зможуть максимально

реалізувати свій потенціал у нових робочих умовах, що сприятиме їхній продуктивності.

Таким чином, модернізація кадрової політики підприємств у післявоєнний період має базуватися на принципах гнучкості, підтримки та психологічної адаптації. Інвестування в психологічний добробут персоналу сприятиме ефективному відновленню економіки та соціальної стабільності.

Висновки. Післявоєнне відновлення України – це не тільки відновлення інфраструктури та економіки, але й відновлення людського капіталу.

Люди, які пережили війну, потребують особливої уваги та підтримки, особливо на робочому місці. Тому інтеграція психологічних аспектів у кадрову політику підприємства є критично важливою для успішного відновлення та розвитку бізнесу.

Як показують дослідження, визначення кадрової політики різними авторами об'єднують три головні ознаки: вплив на персонал, зв'язок з цілями підприємства та стимулювання ефективного використання трудових ресурсів і різноманітність наукових трактувань кадрової політики (як «процесу», «напрямку» тощо) приводить до того, що її сутність часто визначається через практичні засоби: принципи, методи та заходи.

У статті визначено основні види ризиків, пов'язаних із модернізацією кадрової політики підприємства під час післявоєнного відновлення, і методи їх мінімізації. Це дозволить враховувати різні виклики і невизначеності для ефективного управління персоналом та досягнення поставлених цілей.

Проведені дослідження дозволили сформулювати основні психологічні напрямки модернізації кадрової політики підприємства та визначити основні інструменти для її реалізації. Це дозволяє системно підійти до змін в кадровій політиці і визначитись з пріоритетами залежно від потреб підприємства.

Узагальнення отриманих результатів щодо питань психологічної модернізації кадрової політики в умовах післявоєнного відродження дало можливість запропонувати алгоритм її реалізації. Запропоновані кроки дозволять підприємству створити такі умови роботи і відпочинку працівників, які будуть сприяти ефективному відновленню економіки підприємства та соціальної стабільності.

Подальший розвиток цієї теми полягає в більш детальному дослідженні елементів окремих етапів запропонованого алгоритму, обґрунтуванні ключових показників ефективності кадрової політики і розробці форм анкет для відображення результатів моніторингу й оцінки результатів модернізації кадрової політики підприємства.

Література

1. Бабаскіна А. В. Основи галузевої економіки та підприємництва: навч. посіб. 2021. URL: <https://surl.li/snuynn>.
2. Клецов Т. Кадрова політика підприємства: розроблюємо положення. 2020. URL: <https://interbuh.com.ua/ua/documents/ib/8697/120792>.
3. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 712–715. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/121.pdf.
4. Язлюк Б. О., Вороніна В. Л., Гордієнко В. О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4, № 4. С. 191–198. URL: <http://ujae.org.ua/kadrova-polityka-pidpryyemstva-sutnist-ta-znachennya-dlya-potreb-upravlinnya/>.
5. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2003. 296 с.
6. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Вінниця. *Економічний часопис-XXI*. 2012. С. 3–12.
7. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. / Воронкова В. Г. та ін. ; за ред. В. Г. Воронкової; Запоріж. держ. інж. акад. Київ : Професіонал, 2015. 567 с.
8. Потьомкіна О.В. Формування кадрової політики підприємства: мотиваційний аспект. *Економічний форум*. 2021. № 3. С. 145–150. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-3-21>.
9. Кобрусєва Є. А., Іванов Р.В. Проблемні питання взаємоузгодженості кадрової політики та стратегії розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2020. № 12(1). С. 58–63. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-12-6797>.
10. Матвєєва Н. М. Ділова активність персоналу як елемент кадрової політики підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2020. № 5(1). С. 72–77. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-5-6023>.
11. Психологічні особливості лідерства – шлях до успішного лідерства. URL: <https://fact-news.com.ua/psixologichni-osoblivosti-liderstva-yak-stati-uspishnim-liderom>

12. Лідерські якості в професійній діяльності: навч. посіб. / О. Г. Романовський, С. М. Резнік, Т. В. Гура [та ін.] ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 142 с.

13. Чорна Т. В. Особливості саморозвитку особистості керівника бібліотеки ЗВО як лідера команди працівників. *Проблеми саморозвитку особистості в сучасному суспільстві*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., 26–27 берез. 2021 р. / Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого. Харків : Мадрид, 2021. С. 288–290. URL: <http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/19915>

14. Карпілянська М. Дослідження лідерства в роботах українських науковців. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2023. № 30 (4). С. 84–95. URL: <https://doi.org/10.31108/2.2023.4.30.8>.

15. Robert B. Cialdini. *Influence: The Psychology of Persuasion*. Revised Edition. Harper Business, 2006. 336 p.

16. Виклики розширення прав і можливостей жінок на ринку праці і в підприємстві в умовах повномасштабної війни та гендерно відповідального відновлення України. *Звіт за результатами дослідження*. 2024. 115 с. URL: <https://surl.li/nnbpda>

References

1. Babaskina, A.V. (2021). *Osnovy haluzevoi ekonomiky ta pidpriemnytstva. Navchalnyi posibnyk [Fundamentals of industry economics and entrepreneurship. Textbook]*. Retrieved from: <https://surl.li/snuynn>. [in Ukrainian].

2. Kletsor, T. (2020). *Kadrova polityka pidpriemstva: rozrobluiemo polozhennia [Personnel policy of the enterprise: developing regulations]*. Retrieved from: <https://interbuh.com.ua/ua/documents/ib/8697/120792>. [in Ukrainian].

3. Shapoval, O.A. (2017). *Kadrova polityka ta shliakhy yii pokrashchennia [Personnel policy and ways to improve it]*. *Ekonomika i suspilstvo - Economy and society*. Issue 9, 712-715. Retrieved from: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/121.pdf. [in Ukrainian].

4. Yazliuk, B.O., Voronina, V.L. & Hordiienko, V.O. (2019). *Kadrova polityka pidpriemstva: sutnist ta znachennia dlia potreb upravlinnia [Personnel policy of the enterprise: essence and significance for management needs]*. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky - Ukrainian Journal of Applied Economics*. Volume 4. 4, 191–198. Retrieved from: <http://ujae.org.ua/kadrova-polityka-pidpriemstva-sutnist-ta-znachennya-dlya-potreb-upravlinnya/>. [in Ukrainian].

5. Krushelnyska, O. V., Melnychuk, D. P. (2003). *Upravlinnia personalom: navch. posib. [Human Resources Management: a textbook]*. K. : Kondor. [in Ukrainian].

6. Strehova, S. V. (2012). *Kadrova polityka: vazheli vplyvu na efektyvnist, mekhanizmy ta instrumenty realizatsii [Personnel policy: levers of influence on*

efficiency, mechanisms and tools of implementation]. *Vinnytsia. Ekonomichnyi chasopys-XXI - Vinnytsia. Economic Journal-XXI*, 3-12. [in Ukrainian].

7. Upravlinnia liudskymy resursamy: filosofski zasady: navch. posib. [Human resources management: philosophical principles: teaching aids] (2015). /Voronkova V.G. et al.; edited by V.G. Voronkova. Zaporizhzhya State University of Engineering. Academician K.: Profesional, 567. [in Ukrainian].

8. Potomkina, O.V. (2021). Formuvannia kadrovoi polityky pidpriemstva: motyvatsiyni aspekt [Formation of personnel policy of the enterprise: motivational aspect]. *Ekonomichnyi forum - Economic Forum*. 3, 145–150. Retrieved from: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-3-21> 21. [in Ukrainian].

9. Kobrusieva, Ye.A., Ivanov, R.V. (2020). Problemni pytannia vzaiemouzghodzhivosti kadrovoi polityky ta stratehii rozvytku pidpriemstva [Problematic issues of mutual coordination of personnel policy and enterprise development strategy]. *Mizhnarodnyi naukovi zhurnal «Internauka». Serii : Ekonomichni nauky - International scientific journal "Internauka". Series: Economic Sciences*. 12(1), 58–63. Retrieved from: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-12-6797>. [in Ukrainian].

10. Matvieieva, N.M. (2020) Dilova aktyvnist personalu yak element kadrovoi polityky pidpriemstva [Business activity of personnel as an element of the personnel policy of the enterprise]. *Mizhnarodnyi naukovi zhurnal «Internauka». Serii : Ekonomichni nauky - International scientific journal "Internauka". Series: Economic Sciences*. 5(1), 72–77. Retrieved from: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-5-6023>. [in Ukrainian].

11. Psykholohichni osoblyvosti liderstva – shliakh do uspishnoho liderstva [Psychological characteristics of leadership – the path to successful leadership]. Retrieved from: <https://fact-news.com.ua/psixologichni-osoblivosti-liderstva-yak-stati-uspishnim-liderom>. [in Ukrainian].

12. Romanovskyi O. H., et al. (2017). Liderski yakosti v profesiinii diialnosti : navchalnyi posibnyk [Leadership qualities in professional activity: a textbook]. National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute". Kharkiv: NTU "KhPI". [in Ukrainian].

13. Chorna, T. V. (2021). Osoblyvosti samorozvytku osobystosti kerivnyka biblioteky ZVO yak lidera komandy pratsivnykiv [Peculiarities of the self-development of the personality of the head of the library of a higher education institution as a leader of a team of employees]. *Problemy samorozvytku osobystosti v suchasnomu suspilstvi : materialy II Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii, 26-27 bereznia 2021 roku. Natsionalnyi yurydychnyi universytet imeni Yaroslava Mudroho - Problems of self-development of the personality in modern society: materials of the II International Scientific and Practical Conference, March 26-27, 2021. Yaroslav the Wise National Law University*. Kharkiv : Drukarnia Madryd, 288-290. [Elektronnyi resurs]. Retrieved from: <http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/19915>. [in Ukrainian].

14. Karpilianska, M. (2023). Doslidzhennia liderstva v robotakh ukrainskykh naukovtsiv [Research on leadership in the works of Ukrainian scientists]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia - Organizational Psychology. Economic Psychology*, 30(4), 84-95. Retrieved from: <https://doi.org/10.31108/2.2023.4.30.8>. [in Ukrainian].

15. Cialdini, Robert B. (2006). *Influence: The Psychology of Persuasion*. Revised Edition. Harper Business. [in English].

16. Vyklyky rozshyrennia prav i mozhlyvostei zhinok na rynku pratsi i v pidpriemnytstvi v umovakh povnomasshtabnoi viiny ta henderno vidpovidalnoho vidnovlennia Ukrainy. Zvit za rezultatamy doslidzhennia [Challenges of women's empowerment in the labor market and in entrepreneurship in the context of full-scale war and gender-responsible reconstruction of Ukraine. Research report]. (2024). Retrieved from: <https://surl.li/nnbpda>. [in Ukrainian].

PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF MODERNIZING ENTERPRISE PERSONNEL POLICY IN THE CONDITIONS OF POST-WAR RECONSTRUCTION

ACHKASOVA L., Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: lachkas@ukr.net, ORCID 0000-0002-4519-7789

Abstract. *Modernization of personnel policy in the conditions of post-war recovery is not only an economic task, but also a complex psychological process. Taking into account the needs and characteristics of employees, the company would be able to not only restore its activities, but also strengthen the team by creating a favorable working environment. That is why the issue of psychological modernization of the personnel policy at the enterprise is relevant.*

To achieve the goals of the article, the following methods were used: information on the state of research in the field of personnel policy modernization was analyzed and synthesized. Using a systematic and information-logical methods, approaches to the concept of "personnel policy", the main risks associated with the modernization of personnel policy taking into account the characteristics of post-war recovery, and current psychological directions of personnel policy modernization were determined. The study also widely used analytical and graphical methods as well as the synthesis method to build an algorithm for modernization of the enterprise personnel policy in the conditions of post-war recovery.

The article further develops the system of risks associated with modernizing personnel policy, which, unlike the existing ones, include psychological aspects and take into account the conditions of post-war revival, including the proposed methods for their minimization. In addition, the directions of personnel policy modernization and the algorithm for its implementation have been further developed, which, in comparison to the existing ones, are more systematic in nature and take into account the psychological aspects of this process in the conditions of post-war restoration.

The proposed improvements will create a favorable working environment, increase employee motivation and satisfaction, improve labor productivity and efficiency, ensuring the stability and successful development of the enterprise as a whole.

The results obtained, which consist of the identified systems of risks and methods for their mitigation, the system of psychological directions and tools for the personnel policy modernization as well as the development of an algorithm for its implementation, allow for further research into the elements of individual stages of the proposed algorithm, the justification of key indicators of the personnel policy effectiveness and the development of questionnaire forms to assess and reflect on the results of monitoring and evaluating the modernization of the enterprise's personnel policy.

Key words: personnel policy, psychological aspects of personnel policy, modernization of personnel policy, post-war recovery.



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

УДК 330.87

DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2025.45.89

JEL Classification: D64; F64; L21; M14; Q01

МОДЕЛЮВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ОБГРУНТУВАННЯ ТИПІВ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ

ФЕДОТОВА І. В., доктор економічних наук, професор.

E-mail: irina7vf@gmail.com, Scopus Author ID: 57210234720, Web of Science ResearcherID: J-6675-2016, ORCID: 0000-0002-3277-0224

БОЧАРОВА Н. А., кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: bocharova.n.a.xnadu@gmail.com, Scopus Author ID: 57210236605, Web of Science ResearcherID: AEU-4440-2022, ORCID: 0000-0003-4371-0187

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

Анотація. У статті розглядається корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) як нова парадигма сталого розвитку підприємств і важливий інструмент для його реалізації. Метою є моделювання корпоративної соціальної відповідальності як ключового інструменту сталого розвитку підприємств, а також обґрунтування типів відповідальності, які повинні бути інтегровані в діяльність підприємств для забезпечення їх довгострокового розвитку. У роботі запропоновано сферичну модель сталого розвитку підприємства, засновану на принципах КСВ, яка поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти, що дозволяє досягти синергії між бізнесом, природою і суспільством. Це забезпечує не лише економічну ефективність, але й соціальну відповідальність та екологічну безпеку, що є важливим для сталого розвитку.

Одним із основних аспектів дослідження є удосконалення моделі КСВ на основі піраміди потреб Маслоу. Створена модель складається з восьми рівнів, які відповідають різним типам соціальної відповідальності підприємства: економічна відповідальність,