

УДК 331.101

JEL J24, M53, M54, O15, O33

DOI 10.32782/2786-765X/2025-11-37

Гудзь Ю.Ф.

доктор економічних наук,
професор кафедри економіки, фінансів та обліку,
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9122-4648>

Стойка В.О.

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту, фінансів та інформаційних технологій,
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8830-1822>

Бобко В.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, фінансів та інформаційних технологій,
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8778-7007>

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ

У статті розглядаються проблеми та сучасні підходи до управління кадровим потенціалом підприємств в умовах глобальної нестабільності, що охоплює економічні, соціальні, політичні та технологічні ризики. Показано, що традиційні системи управління персоналом уже не забезпечують стійкості та конкурентоспроможності організацій, а кадровий потенціал стає ключовим активом, який визначає здатність підприємства до інновацій, швидкої адаптації та стратегічного розвитку. Значна увага приділяється аналізу сучасних концепцій управління персоналом, серед яких виділяються системний, інноваційний, структурний, антикризовий підходи та концепція сталого розвитку. Дослідження визначає основні складові кадрового потенціалу, включаючи професійні, інтелектуальні, комунікативні, мотиваційні та психологічні характеристики працівників, які забезпечують досягнення стратегічних цілей організації. Показано, що ефективне управління персоналом потребує інтеграції кадрових процесів зі стратегічними планами підприємства, застосування сучасних технологій, цифрових платформ, аналітики та методів індивідуального навчання. В умовах нестабільності особливо важливими стають підтримка психологічної стійкості працівників, зменшення кадрових ризиків, збереження кваліфікованих кадрів та забезпечення гнучкості організаційної структури. Окремо розглядаються сучасні тенденції у сфері управління персоналом, серед яких комплексне управління усіма категоріями працівників, увага до фізичного та психічного здоров'я працівників, використання даних для прийняття обґрунтованих рішень, постійне підвищення кваліфікації, поєднання дистанційної та очної роботи, а також формування корпоративної культури як основи конкурентних переваг. Показано, що застосування сучасних технологій, електронних платформ для навчання та аналізу персоналу, ігрових та мотиваційних інструментів дозволяє оптимізувати управлінські процеси, підвищувати ефективність праці та створювати умови для розвитку кадрового потенціалу. Стаття доводить, що сучасна система управління кадровим потенціалом повинна ґрунтуватися на стратегічних, системних і адаптивних принципах, бути інтегрованою у загальний розвиток підприємства та враховувати потребу у сталому розвитку, інноваційності та соціальній відповідальності. Адаптивна кадрова політика, яка спрямована на розвиток ключових компетентностей, психологічну стійкість, мотивацію та благополуччя працівників, є важливим фактором підтримання конкурентоспроможності підприємств у нестабільному глобальному середовищі.

Ключові слова: кадровий потенціал, управління персоналом, глобальна нестабільність, адаптивна кадрова політика, інноваційні технології, професійний розвиток, стресостійкість персоналу, мотивація працівників.

Постановка проблеми. Глобальна нестабільність, спричинена циклічними економічними кризами, пандеміями, воєнно-політичними конфліктами, технологічними зрушеннями та трансформаціями ринку праці, істотно актуалізує проблему ефективного управління кадровим потенціалом підприємств. Сучасні організації функціонують

у середовищі, де традиційні системи управління персоналом уже не забезпечують стійкість та конкурентоздатність, що вимагає формування нових управлінських механізмів, заснованих на гнучкості, інноваційності та здатності до швидкої адаптації. Кадровий потенціал стає ключовим активом підприємства, оскільки саме від рівня професійних

компетентностей, готовності до змін та продуктивності працівників залежить можливість організації трансформувати бізнес-модель відповідно до зовнішніх викликів.

В умовах ризиків і невизначеності підприємства стикаються з проблемою підтримання кадрової стійкості, попередження відтоку талановитих працівників, забезпечення їх мотивації та розвитку. Потреба у формуванні стратегій управління кадровим потенціалом, орієнтованих на адаптивність, набуває особливої ваги, що зумовлює актуальність даного наукового дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління кадровим потенціалом розглядалося у працях українських та зарубіжних дослідників, які підкреслюють багатогранність цього процесу. Теоретико-методологічні основи системи управління кадровим потенціалом проаналізовані у працях М. Белопольського, О. Хаджинової та А. Бессонової, які наголошують на необхідності системного підходу та інтеграції сучасних HR-технологій [2]. Значний внесок у дослідження здійснили О. Венгер, О. Фурсін і М. Городецькова, які визначають кадровий потенціал як ключовий чинник сталого розвитку суб'єктів господарювання [3].

Питання інноваційних технологій управління персоналом у нестабільних умовах досліджує К. Гірняк, підкреслюючи роль цифровізації та автоматизації кадрових процесів [4]. Класичні підходи до розвитку кадрового потенціалу викладені у монографії В. Гриньової та Г. Писаревської, які звертають увагу на необхідність комплексного оцінювання кадрового потенціалу підприємства [5]. У новітніх дослідженнях акцент робиться на глобалізаційних тенденціях. Ю. Франт аналізує сучасні тренди управління кадровим потенціалом у зарубіжному дискурсі та виділяє стратегічні підходи світових компаній [6].

Сучасні виклики управління персоналом у період нестабільності аналізують К. Хаустова та Е. Дем'янович, зазначаючи посилення впливу зовнішніх ризиків на кадрову політику підприємств [7]. У зарубіжній літературі також активно розглядаються питання адаптивності HR-систем, гнучких моделей зайнятості та розвитку людського капіталу в умовах криз.

Таким чином, науковці наголошують на необхідності формування гнучких стратегій управління кадровим потенціалом, проте питання адаптації таких стратегій до умов глобальної нестабільності потребує подальшого дослідження.

Метою статті є обґрунтування теоретичних і методичних підходів до управління кадровим потенціалом підприємства в умовах глобальної нестабільності, а також розроблення адаптивних стратегій реагування на зовнішні виклики, що впливають на кадрову сферу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Глобальна нестабільність, яка охоплює економічні, соціальні, політичні та технологічні аспекти, виступає важливим фактором, що змінює умови функціонування підприємств. У такому середовищі управління кадровим потенціалом вимагає нового підходу, здатного адаптуватися до змінюваних умов. Підприємства змушені розробляти стратегії, які дозволяють не лише підтримувати ефективність праці, а й забезпечувати гнучкість в умовах невизначеності.

Глобальні економічні кризи, технологічні революції, геополітична нестабільність, пандемії – всі ці фактори впливають на стратегії управління кадрами. У відповідь на ці виклики підприємства повинні оптимізувати процеси набору, розвитку і збереження персоналу, впроваджуючи нові інструменти та технології управління.

Кадровий потенціал визначається як сукупність професійних, інтелектуальних, комунікативних і психологічних характеристик працівників, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства [2; 5]. У період глобальної нестабільності його значущість зростає, оскільки персонал виступає не лише виконавцем, а й активним учасником організаційних змін та генератором інноваційних рішень.

Основні складові кадрового потенціалу подано на рис. 1.

Таким чином, кадровий потенціал є багатовимірною системою, що визначає здатність підприємства до розвитку, інновацій та формування конкурентних переваг.

У науковій літературі прослідковується кілька концептуальних підходів до розуміння та управління кадровим потенціалом (табл. 1).

1. Системний підхід. Найбільш розгорнуто системний погляд представлений у працях М. Белопольського, О. Хаджинової та А. Бессонової, які розглядають кадровий потенціал як складну, інтегровану систему, що включає професійні, психологічні та мотиваційні компоненти. Автори підкреслюють, що «ефективне управління можливе лише за умови комплексного оцінювання кадрового потенціалу й застосування інтегративних методів діагностики» [2].



Рис. 1. Структурні елементи кадрового потенціалу підприємства

Джерело: розроблено автором

Таблиця 1

Порівняння наукових підходів до управління кадровим потенціалом

Автори	Підхід /основна ідея	Сильні сторони	Обмеження
Белопольський М. Г., Хаджинова О. В., Бессонова А. В. [2]	Системний підхід до кадрового потенціалу	Комплексність, багатовимірність	Складність імплементації
Венгер О., Фурсін О., Городецькова М. [3]	Сталий розвиток через людський капітал	Стратегічність, довгостроковість	Потреба значних інвестицій
Гірняк К. М. [4]	Інноваційні HR-технології	Підвищення ефективності, автоматизація	Ризики цифрової нерівності
Гриньова В. М., Писаревська Г. І. [5]	Класична модель структурного розвитку	Управлінська чіткість	Обмежена адаптивність
Франт Ю. В. [6]	Глобальні тренди HR	Універсальність, масштабованість	Складність адаптації до локальних реалій
Хаустова К., Дем'янович Е. [7]	Антикризове управління персоналом	Орієнтація на стійкість	Надмірна фокусованість на ризиках

Джерело: складено на основі [2–7]

2. *Концепція сталого розвитку.* О. Венгер, О. Фурсін та М. Городецькова досліджують кадровий потенціал у контексті сталого розвитку організацій, зазначаючи, що саме людський ресурс забезпечує адаптивність і конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі. Науковці наголошують: «кадровий потенціал є не лише ресурсом, але і фактором соціально-економічної стабільності підприємства» [3].

3. *Інноваційний підхід.* К. Гірняк акцентує увагу на інноваційних технологіях і цифрових механізмах, що значною мірою змінюють класичні HR-процеси [4]. На її думку, «підприємства, які не впроваджують сучасні інструменти та HR-технології, втрачають можливість адекватної реакції на виклики динамічного середовища».

4. *Класичний структурний підхід.* Монографія В. Гриньової та Г. Писаревської [5]

містить ґрунтовне обґрунтування структурного підходу до управління кадровим потенціалом, де ключовими компонентами є оцінювання компетенцій, розроблення системи розвитку та формування кадрового резерву.

5. *Глобальний підхід.* Ю. Франт досліджує зарубіжний дискурс управління персоналом і вказує, що міжнародні корпорації сьогодні застосовують адаптивні HR-стратегії, які ґрунтуються на гнучкості, цифрових платформах, розвитку талантів і корпоративному благополуччю [6].

6. *Антикризовий підхід.* К. Хаустова та Е. Дем'янович підкреслюють важливість адаптивних механізмів HR-менеджменту в умовах нестабільності, зокрема акцентують на необхідності стресостійких моделей мотивації та підтримці психологічного здоров'я персоналу [7].

За визначенням М. Белопольського та його колег, система управління кадровим потенціалом ґрунтується на ідеї циклічності та цілісності HR-процесів, що включають формування кадрового резерву, розвиток, оцінювання, мотивацію, контроль та адаптацію [2]. Вчені наголошують на необхідності трансформації методологічних засад управління персоналом у бік орієнтації на розвиток потенціалу, а не лише утримання кадрового складу.

В. М. Гриньова та Г. І. Писаревська пропонують розглядати систему управління кадровим потенціалом через призму стратегічного управління підприємством, що забезпечує інтеграцію кадрової політики зі стратегічними цілями бізнесу [5]. Такий підхід вимагає застосування наукового інструментарію, що поєднує елементи прогнозування, планування, оцінювання компетентностей і побудови індивідуальних траєкторій розвитку працівників.

Системний підхід передбачає постановку стратегічних цілей розвитку кадрового потенціалу; формування узгодженої з ними кадрової політики; проектування HR-процесів на основі принципів системності, адаптивності та інтегрованості; застосування аналітичних моделей для оцінювання ефективності. Таким чином, методологія управління кадровим потенціалом виходить за межі традиційного HR і стає елементом стратегічного менеджменту [1].

Стійкий розвиток сучасних організацій передбачає зростання їх інноваційного потенціалу, здатності швидко адаптуватися до змін, а також відповідального ставлення до соціальних і екологічних викликів. На думку О. Венгера, О. Фурсіна та М. Городецької,

саме кадровий потенціал є визначальним фактором тривалої стійкості підприємств, адже персонал виступає рушійною силою організаційних трансформацій, носієм ключових компетентностей і основним промотером сталих управлінських практик [3].

Дослідники виокремлюють кілька важливих аспектів впливу кадрового потенціалу на сталий розвиток підприємства. По-перше, розвиток творчих здібностей та інтелектуального капіталу працівників забезпечує підґрунтя для інноваційності. По-друге, високий рівень кадрового потенціалу формує адаптивність організації в умовах кризових ситуацій та нестабільності. По-третє, персонал відіграє ключову роль у становленні соціально відповідальної корпоративної культури. Нарешті, ефективне управління людськими ресурсами сприяє економічній результативності завдяки оптимізації HR-процесів і підвищенню продуктивності.

З позиції сталого розвитку важливою є також здатність персоналу до безперервного навчання, участі в екологічних ініціативах, розвитку соціального капіталу та формування корпоративної ідентичності, орієнтованої на відповідальність і довгострокову перспективу.

Рівень розвитку кадрового потенціалу залежить не лише від політики підприємства, а й від зовнішніх факторів: стану ринку праці, соціально-економічної стабільності, освітньої політики держави, міграційних процесів, техніко-технологічного розвитку.

О. Венгер та співавтори підкреслюють, що формування кадрового потенціалу відбувається на перетині внутрішніх стратегій HR-менеджменту та зовнішнього інституційного середовища. Тому підприємства повинні впроваджувати мультивекторні програми розвитку персоналу, що дозволяють долати вплив негативних факторів і підвищувати стійкість працівників [3].

К. М. Гіряк зазначає, що інноваційні технології стають ключовим елементом підвищення ефективності управління кадровим потенціалом, оскільки дозволяють автоматизувати рутинні процеси, підвищити якість оцінювання компетентностей, персоналізувати навчання та зменшити HR-витрати [4].

До інноваційних технологій належать: HRM-та ERP-системи (автоматизація управління персоналом); e-learning та LMS-платформи (електронне навчання, мікролернінг); Big Data та HR-аналітика; AI-рішення для рекрутингу (чат-боти, алгоритмічне оцінювання CV); гейміфікація навчання та оцінювання; інноваційні методи мотивації (персоналізовані мотиваційні

траєкторії); кадрове прогнозування на основі аналітичних моделей.

Використання цих технологій забезпечує скорочення часу рекрутингу, підвищення точності прогнозування кадрових ризиків, ефективне планування потреб у персоналі, покращення якості кадрових рішень. Таким чином, інноваційні технології стають інструментом стратегічного розвитку кадрового потенціалу.

Сучасні підходи до розвитку кадрового потенціалу передбачають персоналізацію й адаптивність навчального процесу. Практика діяльності організацій доводить ефективність таких методів, як блендед-навчання (поєднання онлайн- та офлайн-форм), симуляційне навчання, кейсові та проєктні методи, коучинг і менторинг, краудсорсингові платформи знань.

Особливо важливою є інтеграція системи безперервного навчання (Lifelong Learning) у корпоративну культуру. Це дозволяє підприємствам підтримувати актуальність компетентностей, швидко адаптуватися до технічних і ринкових змін, зменшувати кадрові розриви й формувати таланти.

Глобальна парадигма управління персоналом переживає глибокі трансформації під впливом цифровізації, інтелектуалізації праці та гнучких форматів зайнятості. Сучасні стратегії HR виходять за межі класичного управління кадрами й передбачають інтегроване використання технологій, аналітики та психологічного підходу до працівників. Серед ключових трендів виділяються підходи, що згруповані у таблиці 2.

Таблиця показує порівняння України з міжнародними моделями HR-розвитку. Вона

дозволяє побачити відставання, прогрес і ключові обмеження, що є важливим для формування стратегій кадрової політики в умовах війни та економічної нестабільності.

Hybrid Work Models – впровадження гібридних і розподілених моделей роботи, що поєднують дистанційні та офісні формати;

Well-being управління – орієнтація на ментальне здоров'я, емоційне та фізичне благополуччя працівників як фундаменту продуктивності та лояльності;

Total Talent Management – комплексне управління всіма типами талантів, включно зі штатними співробітниками, проєктними командами та фрилансерами, що дозволяє організаціям ефективно мобілізувати ресурси для досягнення стратегічних цілей;

People Analytics – застосування машинного навчання, прогнозувальної аналітики та великих даних для обґрунтованого прийняття управлінських рішень;

Reskilling & Upskilling – системне перенавчання та підвищення кваліфікації персоналу відповідно до швидких змін ринку праці;

Culture-Driven Management – формування корпоративної культури як ключового чинника конкурентних переваг та мотиваційного середовища [6].

Такий комплексний підхід дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до сучасних викликів, а й створювати стійкі, інноваційні та привабливі робочі середовища. Ці тенденції визначають нові вимоги до управління кадровим потенціалом, роблячи його більш гнучким, технологічним і стратегічно орієнтованим.

Цифрова компетентність стає базовою вимогою до персоналу, оскільки цифровізація

Таблиця 2

Порівняльний аналіз українського та міжнародного HR-тренду розвитку кадрового потенціалу

Тренд	Міжнародна практика	Українські реалії	Рівень впровадження	Основні бар'єри
Гібридна робота	Широко використовується в ЄС та США	Розвивається нерівномірно, особливо у промисловості	Середній	Інфраструктура, безпека
Well-being HR	Програми ментального здоров'я – стандарт	Потреба зростає через стрес війни	Низький → середній	Фінансові обмеження
Total Talent Management	Інтеграція фрилансерів, проєктних команд	Слабко розвинено	Низький	Нестабільність ринку праці
People Analytics	Використовується у стратегічному HR	Формується через нестачу даних	Середній	Недостатня цифровізація
Reskilling/Up	Масові програми перекваліфікації	Актуально через війну та міграцію	Середній → високий	Нестача EdTech-платформ
Culture-Driven Management	Корпоративна культура як стратегічна перевага	Формується у високотехнологічних компаніях	Середній	Висока турбулентність

Джерело: розроблено автором на основі: [6; 8]

охоплює всі сфери діяльності підприємств. Розвиток цифрових навичок – одна з ключових складових кадрового потенціалу, що визначає здатність підприємства до інновацій та технологічного зростання. Основні напрями розвитку цифрових компетентностей включають опанування цифрових інструментів й аналітики, використання автоматизованих систем, навички роботи з AI та алгоритмічними системами, цифрову комунікацію та онлайн-співпрацю.

Сучасні економічні умови характеризуються високим рівнем турбулентності, що формує нові виклики у сфері HR-менеджменту. Пандемія, воєнні дії, цифрова трансформація та економічні кризи змушують підприємства адаптувати HR-політику [7].

Відтак, управління кадровим потенціалом супроводжується низкою суттєвих викликів, серед яких особливо помітним є зростання рівня кадрових ризиків та нестача механізмів їх ефективного контролю. Значною проблемою також виступає необхідність підтримання психологічної стійкості персоналу, оскільки періоди нестабільності підсилюють стресові навантаження та провокують професійне вигорання. Додатковою загрозою стає зниження кадрової стабільності: працівники частіше змінюють місце роботи, а підприємства втрачають досвідчених фахівців. Зберігається й дефіцит кваліфікованих кадрів, що перешкоджає реалізації стратегічних цілей організацій. Крім того, у кризові періоди спостерігається значне збільшення загального навантаження на персонал, що негативно впливає на продуктивність і якість виконання завдань.

У відповідь на зазначені проблеми варто розглянути низку підходів, орієнтованих на підвищення адаптивності кадрового менеджменту. Передусім йдеться про формування ефективної антикризової кадрової політики, здатної забезпечувати стабільність функціонування організації за умов зовнішніх потрясінь. Важливу роль відіграє й підвищення гнучкості HR-процесів, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринку праці та внутрішні потреби підприємства. Значної уваги набуває створення системи психологічної підтримки, орієнтованої на збереження емоційного благополуччя працівників. Невід'ємною складовою адаптивного управління стають інвестиції у професійний розвиток, підвищення кваліфікації та перепідготовку персоналу,

що підсилює його конкурентоздатність. Окремо підкреслюється важливість застосування цифрових інструментів для оптимізації HR-процесів і посилення оперативності управлінських рішень.

Висновки. Проведений аналіз дає змогу сформувати узагальнене бачення сутності та актуальних тенденцій управління кадровим потенціалом у сучасних умовах. Насамперед кадровий потенціал слід розглядати як комплексну характеристику людських ресурсів, що визначає спроможність підприємства до інноваційного розвитку, стратегічної адаптації та конкурентної стійкості. До його структури входять професійні та інтелектуальні якості працівників, рівень їх мотивації, комунікативні здібності, творчий потенціал і здатність до швидкого реагування на зміни.

Ефективна система управління кадровим потенціалом повинна будуватися на стратегічних та системних засадах, забезпечуючи узгодженість HR-процесів із довгостроковими орієнтирами підприємства. Це передбачає глибоку інтеграцію кадрової політики у стратегічні напрями розвитку організації.

Важливою умовою сталого розвитку підприємств є високий рівень сформованості кадрового потенціалу, оскільки саме персонал виступає джерелом інноваційності, організаційної гнучкості та соціальної відповідальності бізнесу.

Окрему роль у підвищенні ефективності управління відіграють інноваційні HR-технології. Використання сучасних HRM-платформ, цифрових освітніх інструментів, HR-аналітики та елементів гейміфікації сприяє оптимізації процесів і створенню умов для динамічного розвитку персоналу.

Вивчення зарубіжного досвіду демонструє, що такі тренди, як People Analytics, гібридні формати праці, Total Talent Management та системи підтримки добробуту працівників, формують нові стандарти кадрової роботи й потребують підвищення цифрової грамотності та інноваційних компетентностей персоналу.

Умови сучасної нестабільності актуалізують розроблення адаптивної та стресостійкої кадрової політики. Її пріоритетами стають розвиток ключових компетентностей, підсилення стійкості, підтримка мотивації та забезпечення психологічного благополуччя працівників, що дозволяє підприємствам ефективніше функціонувати в умовах постійних викликів.

Бібліографічний список

1. Богашко О. Л., Космідайло І. В. Ризик-менеджмент у системі функціонального управління: роль лідерства, кризових комунікацій та прийняття рішень в умовах організаційних змін. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5 (56). С. 329–335. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-45>
2. Белопольський М. Г., Хаджинова О. В., Бессонова А. В. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом. *Економічний вісник*. 2022. № 4. С. 72–79.
3. Венгер О., Фурсін О., Городецькова М. Управління кадровим потенціалом як чинник сталого розвитку суб'єктів господарювання. *Humanities Studies*. 2024. Вип. 19 (96). С. 158–167. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2024-19-96-18>
4. Гірняк К. М. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 130–132. URL: http://www.global-national.in.ua/archive/4-2015/04_2015.pdf#page=131
5. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
6. Франт Ю. В. Актуальні тренди управління кадровим потенціалом підприємств: зарубіжний дискурс. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 9. С. 279–286. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-37>
7. Хаустова К., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43>
8. Zisis C., Polydoros G. Challenges and Opportunities of Digital Transformation in Educational HR Management. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. Vol. VIII, Issue XIV, pp. 532–543. DOI: <https://doi.org/10.47772/ijriss.2024.814mg0045>

References

1. Bohashko, O. L., & Kosmidailo, I. V. (2025). Ryzhyk-menedzhment u systemi funktsionalnoho upravlinnia: rol liderstva, kryzovykh komunikatsii ta pryiniattia rishen v umovakh orhanizatsiinykh zmin [Risk management in the functional management system: the role of leadership, crisis communications and decision-making in the context of organizational change]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of Economy*, 5(56), 329–335. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-45> [in Ukrainian]
2. Bielopolsky, M. H., Khadzhyanova, O. V., & Bessonova, A. V. (2022). Teoretyko-metodolohichni zasady systemy upravlinnia kadrovym potentsialom [Theoretical and methodological principles of the personnel potential management system]. *Ekonomichnyi visnyk – Economics Bulletin*, 4, 72–79. [in Ukrainian].
3. Venger, O., Fursin, O., & Horodetska, M. (2024). Upravlinnia kadrovym potentsialom yak chynnyk staloho rozvytku subiektiv hospodariuvannia [Management of personnel potential as a factor of sustainable development of economic entities]. *Humanities Studies*, 19 (96), 158–167. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2024-19-96-18> [in Ukrainian].
4. Hirniak, K. M. (2015). Innovatsiini tekhnolohii v upravlinni kadrovym potentsialom pidpriemstva [Innovation technologies in managing personnel potential of enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and National Problems of Economics*, 4, 130–132. Retrieved from http://www.global-national.in.ua/archive/4-2015/04_2015.pdf#page=131 [in Ukrainian]
5. Hrynova, V. M., & Pysarevska, H. I. (2012). *Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva* [Management of personnel potential of enterprise]. Kharkiv: KhNEU. [in Ukrainian]
6. Frant, Yu. V. (2025). Aktualni trendy upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstv: zarubizhnyi dyskurs [Current trends in managing the human resources potential of enterprises: foreign discourse]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal*, 9, 279–286. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-37> [in Ukrainian].
7. Khaustova, K., & Demyanovich, E. (2023). Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva v umovakh suchasnoi nestabilnosti [Personnel potential management of the enterprise in the conditions of current instability]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43> [in Ukrainian].
8. Zisis, C., & Polydoros, G. (2024). Challenges and opportunities of digital transformation in educational HR management. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 8 (14), 532–543. DOI: <https://doi.org/10.47772/ijriss.2024.814mg0045>

Iurii Gudz

Doctor of Economic Sciences,
Professor of the Department of Economics, Finance and Accounting,
European University, Kyiv
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9122-4648>

Vitalii Stoika

PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Management, Finance and Information Technologies,
European University, Kyiv
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8830-1822>

Valentyn Bobko

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management,
Finance and Information Technologies,
European University, Kyiv
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8778-7007>

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF GLOBAL INSTABILITY: CHALLENGES AND ADAPTATION STRATEGIES

The article examines the problems and modern approaches to managing the human resources potential of enterprises in conditions of global instability, which encompasses economic, social, political, and technological risks. It is shown that traditional personnel management systems no longer ensure organizational stability and competitiveness, and that human resources have become a key asset determining an enterprise's capacity for innovation, rapid adaptation, and strategic development. Special attention is given to the analysis of contemporary personnel management concepts, including systemic, innovative, structural, crisis-management approaches, and the concept of sustainable development. The study identifies the main components of human resources potential, including professional, intellectual, communicative, motivational, and psychological characteristics of employees that ensure the achievement of the organization's strategic goals. It is demonstrated that effective personnel management requires the integration of HR processes with the enterprise's strategic plans, the use of modern technologies, digital platforms, analytics, and individualized training methods. In conditions of instability, particular importance is given to maintaining employees' psychological resilience, reducing personnel risks, retaining qualified staff, and ensuring organizational flexibility. Modern trends in personnel management are also highlighted, including comprehensive management of all categories of employees, attention to physical and mental well-being, data-based decision-making, continuous skill development, hybrid work models combining remote and on-site work, and the formation of corporate culture as a foundation for competitive advantage. The study shows that the use of modern technologies, e-learning platforms, personnel analytics, gamification, and motivational tools optimizes management processes, increases work efficiency, and fosters human resources development. The article concludes that a modern human resources management system must be based on strategic, systemic, and adaptive principles, integrated into overall enterprise development, and consider the need for sustainable development, innovation, and social responsibility. An adaptive HR policy aimed at developing key competencies, psychological resilience, motivation, and employee well-being is a crucial factor in maintaining the competitiveness of enterprises in an unstable global environment.

Keywords: human resources potential, personnel management, global instability, adaptive HR policy, innovative technologies, professional development, employee resilience, staff motivation.

Стаття надійшла: 03.10.2025

Стаття прийнята: 18.10.2025

Стаття опублікована: 31.10.2025