



МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 005.96:331.101.3

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20441744>

**ПРЕДИКТИВНЕ ТА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ: АДАПТИВНІ МОДЕЛІ В УМОВАХ
ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Домбровська Наталія Романівна,

кандидат економічних наук, доцент кафедри фундаментальних та спеціальних
дисциплін Чортківського навчально-наукового інституту підприємництва і
бізнесу Західноукраїнського національного університету

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1573-7833>

Прийнято: 12.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026

Анотація. Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка концептуальних засад стратегічного управління персоналом на основі предиктивного менеджменту. Дослідження фокусується на трансформації реактивних методів стимулювання у превентивні моделі, здатні забезпечити організаційну антикрихіть в умовах глобальної невизначеності. Методи дослідження базується на системному аналізі, що структурує кадрові стратегії за рівнем адаптивності. Методологія поєднує Data-driven підхід та People Analytics для об'єктивізації рішень. Ключовим інструментом є авторська технологія «інтелектуального фільтрування», що забезпечує семантичний аналіз для виявлення латентних деструктивних тенденцій. Додатково застосовано методи експертних оцінок та моніторингу для діагностики ментального благополуччя працівників. У ході дослідження сформульовано авторську парадигму предиктивного менеджменту як стратегії випереджального моделювання кадрових станів. Основним науковим результатом є розробка Екосистеми



предиктивного реагування, яка об'єднує три адаптивні моделі мотивації: резильєнтну, когнітивно-розвивальну та ціннісно-орієнтовану. Доведено, що ефективність управління забезпечує зміна фокусу: від стабілізації психоемоційного ресурсу до стимулювання технологічного прориву через цифрові інструменти та єдині цінності. Запропоновано матрицю стратегічної синергії, яка візуалізує перехід від реактивного виправлення помилок до проактивного проектування майбутнього кадрового потенціалу. Визначено, що впровадження предиктивних моделей перетворює управління персоналом на стратегічний актив, здатний трансформувати зовнішні шоки у ресурс для розвитку. Обґрунтовано, що узгодження особистих прагнень фахівців із стратегічними цілями підприємства формує інтелектуальну та соціальну антикрихкість системи управління персоналом. Практична значущість роботи полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо імплементації механізмів предиктивної резильєнтності, крос-функціонального навчання та ціннісної синхронізації, що є фундаментальною умовою сталого розвитку та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств у період післявоєнної трансформації України.

Ключові слова: антикрихкість, предиктивний аналітика, людський капітал, BANI-світ, екосистема мотивації, інтелектуальне фільтрування, проактивне управління, організаційна стійкість, цифрова трансформація.

**PREDICTIVE AND STRATEGIC MANAGEMENT OF PERSONNEL
MOTIVATION: ADAPTIVE MODELS IN THE CONTEXT OF GLOBAL
UNCERTAINTY**

Natalia Dombrovska

PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Fundamental and Special Disciplines, Chortkiv Institute of Entrepreneurship and Business of West Ukrainian National University.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1573-7833>



Abstract. Purpose. To provide a theoretical justification and develop conceptual foundations for strategic personnel management of modern organizations based on predictive management. The study focuses on transforming reactive stimulation methods into preventive models capable of ensuring organizational antifragility amidst global uncertainty. **Methods.** The research is based on a systemic analysis that structures HR strategies by their level of adaptability. The methodology combines a data-driven approach and People Analytics to objectify management decisions. A key instrument is the author's «intelligent filtering» technology, which provides semantic analysis to identify latent destructive trends. Additionally, expert evaluation and monitoring methods were applied to diagnose employees' mental well-being. **Results.** During the study, the author's paradigm of predictive management was formulated as a strategy for proactive modeling of HR states. The main scientific result is the development of a Predictive Response Ecosystem that integrates three adaptive motivation models: resilient, cognitive-developmental, and purpose-driven. It is proven that management effectiveness is achieved by shifting the focus from stabilizing psycho-emotional resources to stimulating technological breakthroughs through digital tools and shared values. A strategic synergy matrix is proposed, visualizing the transition from reactive error correction to proactive design of future human capital. **Conclusions.** Implementing predictive models turns personnel management into a strategic asset capable of transforming external shocks into a resource for development. It is substantiated that aligning the personal aspirations of specialists with the strategic goals of an enterprise forms the intellectual and social antifragility of the HR management system. The practical significance of the work lies in developing specific recommendations for implementing mechanisms of predictive resilience, cross-functional learning, and value synchronization, which are fundamental conditions for the sustainable development and competitiveness of domestic enterprises during the period of Ukraine's post-war transformation.

Keywords: antifragility, predictive analytics, human capital, BANI-world,



motivation ecosystem, intelligent filtering, proactive management, organizational resilience, digital transformation.

Постановка проблеми. Сучасна парадигма стратегічного управління мотивацією персоналу опинилася в стані глибокої методологічної кризи, спричиненої переходом до глобальної моделі нелінійної та тривожної реальності, відомої як VANI-світ. Фундаментальна проблема дослідження полягає у виникненні критичного розриву між високою динамікою зовнішніх соціоекономічних викликів та інертністю існуючих систем стимулювання, які залишаються орієнтованими на статичні умови функціонування. Традиційні стратегії зазвичай базуються на принципах реактивної адаптації, що передбачає внесення коректив у мотиваційний профіль організації лише після фактичного настання негативних явищ, таких як масове професійне вигорання або неконтрольована плинність кадрів. Така запізніла реакція створює значний часовий лаг, за якого швидкість трансформації індивідуальних потреб працівників суттєво випереджає цикли оновлення корпоративних управлінських рішень.

Особливої гостроти набуває проблема відсутності предиктивного інструментарію в арсеналі сучасного менеджменту, що унеможливорює ідентифікацію слабких сигналів майбутньої демотивації до моменту її переходу в активну фазу. В умовах стратегічної невизначеності класичні мотиваційні драйвери втрачають свою передбачуваність, оскільки поведінка персоналу стає нелінійною та залежною від екзистенційних запитів на безпеку, сенси та ментальну стабільність. Брак прогностичної глибини в управлінні призводить до накопичення мотиваційної ентропії, коли стандартні методи стимулювання не лише втрачають ефективність, а й посилюють відчуження персоналу від стратегічних цілей організації. Таким чином, виникає об'єктивна необхідність у теоретичному обґрунтуванні та практичній розробці предиктивної парадигми управління мотивацією, яка поєднує антиципаційні алгоритми з гнучкими адаптивними моделями для забезпечення антикрихкості людського капіталу в



умовах турбулентного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічної трансформації систем управління персоналом у сучасних турбулентних умовах перебувають у центрі уваги наукової спільноти, оскільки в умовах глобальних викликів саме людський капітал стає визначальним фактором життєздатності та конкурентоспроможності будь-якої системи.

Фундаментальні аспекти формування кадрової стратегії як невід'ємної частини загальної корпоративної концепції досліджено В. В. Малтизом та О. А. Малтиз [8], які акцентують на важливості оцінки ефективності через систему КРІ та об'єктивні методи інтегративного тестування. У розвиток цих ідей, М. М. Стойко [12] пропонує розширену класифікацію кадрових стратегій в умовах глобалізаційного тиску, що дозволяє підприємствам гнучкіше реагувати на зовнішні загрози. Ці підходи корелюють із науковими напрацюваннями С. Б. Довбні та О. О. Письменної [5], які розглядають кадрову стратегію як динамічний інструмент адаптації змісту управління до сучасних економічних реалій. При цьому І. В. Гонтарева та В. А. Євтушенко [3] наголошують, що в умовах високої невизначеності стратегічне управління має базуватися на чіткому виокремленні пріоритетів розвитку потенціалу кожної організації.

Екстремальні умови функціонування вітчизняного бізнесу зумовили появу нових досліджень, зокрема О. Г. Череп, Ю. Калюжної та Л. Михайліченко [13], які обґрунтовують необхідність швидкої адаптації управлінських рішень до вимог безпеки та стабільності в умовах воєнного стану. Т. Е. Соболев [11] доводить, що в кризовий період традиційні матеріальні стимули дещо втрачають свою ефективність, поступаючись місцем факторам довіри, емпатії та гарантування безпеки. Цей вектор підтримують В. Р. Котковський, Б. В. Самородов та А. А. Чхеайло [6], які висувають на передній план збереження ментального здоров'я працівників як базової умови збереження особистісного та професійного потенціалу колективу. Важливим доповненням є позиція К. М. Гірняк та Л. Б. Тарасович [2], які розглядають мотивацію як наскрізний



процес, що має охоплювати всі ієрархічні рівні управління в умовах неперервних трансформацій.

Сучасний етап розвитку менеджменту неможливий без інтенсивної цифровізації. Праці М. В. Семикіної, А. І. Костишиної та А. В. Семикіної [10] доводять, що діджиталізація економіки є ключовим драйвером мотивованості персоналу до високопродуктивної праці. О. І. Кравчук [7] розвиває цей напрям, закликаючи до розбудови людиноцентричної цифрової архітектури, де HR-метрики та алгоритмізовані рішення спрямовані на підтримку адаптивності та добробуту працівника. Одночасно з цим, Т. В. Вонберг та А. А. Головка [1] розглядають еволюцію рекрутингу через впровадження інноваційних діджитал-інструментів, що забезпечує бізнесу необхідну гнучкість при наймі фахівців у кризові періоди.

Стратегічне бачення майбутнього розвитку кадрового менеджменту представлено у дослідженні Г. Мутерка та Д. Михальова [9]. Автори обґрунтовують впровадження адаптивних моделей управління мотивацією в межах Національної стратегії післявоєнного відновлення, що дозволить ефективно реінтегрувати людські ресурси та забезпечити стійкий розвиток національної економіки в посткризовий період.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність ґрунтовних напрацювань щодо стратегічного управління та особливостей менеджменту в умовах воєнного стану, низка аспектів залишається недостатньо висвітленою або потребує глибшої концептуалізації в умовах зростаючої невизначеності. Передусім, спостерігається суттєвий брак предиктивних інструментів управління, оскільки більшість існуючих стратегій спрямовані на адаптацію до змін, що вже відбулися, тоді як механізми прогнозування кадрових ризиків до їх настання залишаються фрагментарними. Потребує детальнішого розроблення і концепція антикрихкості персоналу. Хоча питання життєстійкості та ментального здоров'я працівників висвітлені досить широко, бракує цілісних моделей трансформації стресових факторів у ресурс для



розвитку організації. Окремим проблемним полем залишається синхронізація цифрової архітектури управління з гуманістичними цінностями, зокрема питання про те, як алгоритмізовані рішення та HR-метрики можуть бути інтегровані у гнучкі моделі без втрати людиноцентричності. Крім того, традиційні методи оцінки ефективності та системи КРІ, запропоновані у класичних підходах, потребують перегляду в бік більшої лабільності, оскільки в умовах хаосу статичні показники часто втрачають свою актуальність. Нарешті, незважаючи на розробку адаптивних моделей мотивації для періоду відновлення, механізми управління специфічними потребами персоналу, що повертається до професійної діяльності після тривалих кризових перерв, все ще потребують глибокого наукового обґрунтування та розробки прикладного інструментарію.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці цілісної моделі стратегічного управління персоналом, яка базується на принципах предиктивного менеджменту та антикрихкості в умовах глобалізаційної невизначеності й воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах сучасної економічної нестабільності зміст кадрової стратегії зазнає докорінної трансформації, перетворюючись із допоміжного інструменту на фундамент виживання організації. Традиційно кадрова стратегія розглядалася як довгостроковий план управління персоналом, проте сучасні виклики вимагають більшої лабільності та гнучкості. Аналізуючи еволюцію управлінських підходів, М. М. Стойко наголошує на необхідності класифікації стратегій відповідно до ступеня їхньої адаптивності до глобалізаційного тиску. Автор обґрунтовує, що в сучасних реаліях стратегічний вибір має варіюватися від моделей «пасивного виживання», зосереджених на мінімізації витрат, до стратегій «інноваційного прориву», які передбачають випереджальне формування унікальних компетенцій як відповідь на зовнішню турбулентність [12]. Така класифікація дозволяє підприємствам відійти від лінійного планування та інтегрувати елементи динамічної стійкості у



процеси відтворення кадрового потенціалу.

На зміну реактивному управлінню, яке базується на усуненні проблем після їх виникнення, приходять адаптивне управління, що передбачає готовність системи до змін. Проте в умовах воєнного стану та критичної невизначеності навіть адаптивності стає недостатньо. Спираючись на дослідження С. Б. Довбні та О. О. Письменної [5], можна констатувати, що сучасний зміст кадрової стратегії має включати механізми випереджального аналізу, які дозволяють організації не просто реагувати на хаос, а використовувати його для внутрішньої перебудови. Таким чином, відбувається перехід до предиктивного управління, де головною цінністю стає здатність передбачати деструктивні тенденції в колективі (демотивацію, відтік кадрів, втрату компетенцій) ще до їхнього явного прояву.

Особливої ваги у цьому процесі набуває переосмислення людського капіталу як активу, що потребує постійної інноваційної підтримки. Як зазначають І. В. Гондарева та В. А. Євтушенко [3], стратегічне управління в сучасних реаліях має базуватися на гнучкому поєднанні внутрішніх ресурсів та зовнішніх можливостей, де кадрова складова виступає головним медіатором інноваційних змін. Зазначені дослідники підкреслюють, що саме такий підхід стає тим орієнтиром, який запобігає дезорганізації внутрішніх процесів та формує єдине надійне джерело конкурентних переваг за відсутності стабільних зовнішніх умов.

Потреба в чітких орієнтирах зумовлює необхідність синхронізації корпоративних цілей із персональними потребами працівників. В умовах трансформацій, що пронизують усі рівні менеджменту, стратегічний вектор має бути спрямований на створення інклюзивного та безпечного середовища, де кожен фахівець розуміє свою роль у досягненні глобальної мети. Це підкріплює тезу про те, що стратегія управління персоналом сьогодні є не статичним документом, а динамічною системою «наскрізної» мотивації та підтримки. Відтак, предиктивність стає не просто функцією аналітики, а філософією



менеджменту, що інтегрує цифрові рішення у гуманістичну архітектуру підприємства.

Усвідомлення необхідності трансформації стратегічного вектора від декларативного до дієвого зумовлює потребу в новітньому інструментарії, здатному працювати в режимі реального часу. На основі синтезу вищенаведених підходів нами пропонується авторське визначення: предиктивний менеджмент персоналу – це стратегічна парадигма управління, що базується на випереджальному моделюванні кадрових станів та превентивному нівелюванні ризиків на основі інтелектуального аналізу даних.

На відміну від адаптивного підходу, який фокусується на гнучкості системи під час змін, предиктивний менеджмент спрямований на ідентифікацію «слабких сигналів» дестабілізації ще до моменту їх переходу у фазу відкритої кризи. Впровадження цієї концепції дозволяє перетворити кадрову стратегію на активну систему навігації, що базується на таких засадах:

- ✓ інтелектуальне фільтрування та моніторинг, що реалізуються через сучасні цифрові інструменти для безперервного аналізу рівня залученості та психоемоційного стану колективу, дозволяючи своєчасно ідентифікувати латентні зони ризику на ранніх етапах;

- ✓ алгоритмізована прогностика ризиків, що базується на переході від інтуїтивного прийняття рішень керівництвом до системного використання об'єктивних HR-метрик, які здатні математично обґрунтовано передбачити зниження продуктивності чи загрозу професійного вигорання ще до моменту їхнього критичного прояву;

- ✓ випереджальне коригування мотиваційного профілю – точкове коригування траєкторії розвитку фахівця, що трансформує стійкість системи в антикрихіть, дозволяючи використовувати стрес як каталізатор професійного зростання колективу.

Реалізація цих засад у гуманістичній архітектурі підприємства створює умови для ефективного функціонування адаптивних моделей мотивації, що є



критично важливим для реалізації стратегічних завдань у період післявоєнного відновлення.

Однак ефективність цих моделей визначається не лише технічними інструментами, а передусім зміною концептуальної парадигми. Висока динаміка сучасних викликів вимагає відмови від спрощеного розуміння механізмів адаптації на користь глибинної трансформації управлінських категорій. Це зумовлює потребу переосмислити фундаментальне поняття «адаптивність». Традиційно в менеджменті воно розглядалося як здатність системи відновлювати рівновагу після шоку [4, с.145], проте в умовах VANI-світу простого повернення до попереднього стану недостатньо.

Відповіддю на цей виклик стає концепція антикрихкості. Предиктивне управління мотивацією в її межах має на меті створення системи, яка не просто чинить опір хаосу, а використовує його як ресурс для розвитку. Якщо класичний підхід спрямований на мінімізацію втрат від стресорів, то предиктивно-антикрихка модель фокусується на «інтелектуальному випередженні», де кожен виклик стає тригером для оновлення мотиваційного профілю організації.

Однак для того, щоб ця концепція не залишилася лише на рівні декларації, важливо чітко структурувати управлінську архітектуру. Це дозволить гармонійно поєднати фундаментальну стратегію з оперативною гнучкістю, уникнувши дублювання функцій чи втрати керованості. Для чіткої термінологічної ідентифікації запропонованого підходу необхідно провести демаркаційну лінію між стратегічним та предиктивним рівнями управління. Ми пропонуємо наступну ієрархію взаємодії:

1. *Стратегічне управління мотивацією* виступає як «методологічний каркас». Його завданням є формування ціннісного фундаменту, довгострокових орієнтирів та загальної архітектури системи стимулювання, що узгоджується з місією організації.

2. *Предиктивне управління* виконує роль «інтелектуальної гнучкості» цього каркаса. Воно забезпечує лабільність системи через постійний моніторинг



латентних змін та превентивну корекцію тактичних рішень.

Відтак, якщо стратегія визначає *«куди»* ми рухаємося, то предиктивний менеджмент дає відповідь на питання *«як»* зберегти темп та залученість персоналу за умови постійної зміни ландшафту. Це дозволяє уникнути головної пастки класичного планування – інертності, коли затверджена стратегія мотивації втрачає актуальність ще до моменту її повної імплементації.

Отже, теоретичне обґрунтування предиктивної парадигми вимагає системного методологічного забезпечення, здатного трансформувати концептуальні засади антикрихкості у прикладні алгоритми. Це зумовлює необхідність детального вивчення інструментарію, що інтегрує аналіз великих даних (Big Data) із класичними методами діагностики людського капіталу.

Реалізація зазначеної вище інтеграції вимагає переходу від інтуїтивного менеджменту до моделі, що ґрунтується на об'єктивних даних (Data-driven management). У цьому контексті ключовим інструментом виступає People Analytics, яку ми трактуємо не як набір математичних формул, а як систему *«соціальних датчиків»*, вбудовану в гуманістичну архітектуру організації.

Використання сучасних цифрових платформ дозволяє здійснювати безперервний моніторинг мотиваційного стану персоналу без безпосереднього втручання в робочий процес [6]. Це досягається шляхом аналізу непрямих показників: динаміки залученості в корпоративні комунікації, часових патернів активності та результативності виконання завдань. Такий підхід дозволяє перетворити цифрову архітектуру підприємства на середовище, що підтримує професійну життєстійкість співробітника, забезпечуючи керівництво оперативною інформацією для превентивного реагування на можливі кризи.

Центральним елементом нашої методології є концепція інтелектуального фільтрування інформаційних сигналів. В умовах інформаційного перенасичення, характерного для глобалізованого середовища, критично важливим для менеджера стає вміння відокремлювати *«інформаційний шум»* від реальних маркерів деструктивних змін [12].



Під «інформаційним шумом» ми розуміємо випадкові коливання настроїв персоналу, зумовлені короткостроковими зовнішніми факторами. Натомість інтелектуальне фільтрування спрямоване на виявлення «слабких сигналів» – латентних тенденцій, що свідчать про системне зниження лояльності чи початок професійного вигорання. Методика фільтрування передбачає багаторівневий аналіз:

- ✓ Семантичний аналіз зворотного зв'язку (виявлення тривожних патернів у комунікації);
- ✓ Порівняльний аналіз поточної активності з індивідуальною нормою працівника;
- ✓ Кореляція особистих результатів із загальним емоційним фоном команди.

Це дозволяє ідентифікувати загрозу демотивації ще до того, як вона проявиться у формі заяви про звільнення чи суттєвого падіння КРІ.

Для забезпечення всебічного вивчення мотиваційного профілю кількісні методи People Analytics доповнюються якісними інструментами соціально-психологічного аналізу[14]. Враховуючи кризові явища та умови воєнного стану, особлива увага приділяється вивченню соціально-психологічних чинників, що впливають на внутрішню стійкість фахівців.

Методологія передбачає використання регулярних пульс-опитувань та методів експертних оцінок, де в ролі експертів виступають не лише лінійні керівники, а й психологи та HR-аналітики. Це забезпечує інтегрований підхід до діагностики, де цифрова точність поєднується з емпатійним розумінням людських потреб [9;18]. Такий моніторинг дозволяє оцінювати не лише поточну продуктивність, а й рівень ментального благополуччя, що є базовою умовою збереження людського капіталу в період післявоєнного відновлення.

Запропонований методологічний апарат створює необхідний аналітичний фундамент для переходу від загальних концепцій до практичної реалізації предиктивної парадигми. Отримані за допомогою інтелектуального



фільтрування дані та результати соціально-психологічного моніторингу потребують систематизації у межах конкретних управлінських конструктів. Це дозволяє нам структурувати виявлені закономірності у вигляді цілісних адаптивних моделей, що диференціюються залежно від домінуючих потреб персоналу та стратегічних цілей організації у воєнний та післявоєнний періоди. У цьому контексті ми розглядаємо перехід від уніфікованого стимулювання до цільового проектування мотиваційних середовищ. Кожна з запропонованих моделей – резильєнтна, когнітивна та ціннісна – є відповіддю на конкретний тип дефіциту ресурсів (психологічного, інтелектуального або смислового), що фіксується предиктивною системою моніторингу.

Перехід до предиктивної парадигми потребує відмови від уніфікованих систем стимулювання на користь диференційованих адаптивних моделей. Ми виокремлюємо три фундаментальні моделі, що трансформують мотиваційний профіль організації відповідно до стану людського капіталу.

В умовах післявоєнного відновлення домінуючими стають потреби у безпеці та психоемоційній стабільності. Резильєнтна модель мотивації є первинною ланкою адаптації персоналу, що забезпечує здатність системи не лише протистояти деструктивним зовнішнім чинникам, а й активно відновлювати внутрішній ресурс колективу. Предиктивна корекція соціально-психологічного середовища дозволяє розглядати ментальне здоров'я працівників як стратегічну передумову збереження інтелектуального капіталу підприємства. Саме такий підхід мінімізує ризики зниження ефективності праці, оскільки психологічно стабільний фахівець демонструє вищу здатність до професійної самореалізації та тривалого стратегічного внеску в розвиток компанії.

Концептуальні вектори реалізації резильєнтної моделі наступні:

✓ *Психологічна безпека як фундамент антикрихкості.* В умовах воєнного стану та тривалих кризових явищ особлива увага в системі менеджменту має приділятися вивченню соціально-психологічних чинників, що



безпосередньо впливають на внутрішню стійкість фахівців [7]. Ми стверджуємо, що предиктивна мотивація базується на створенні «атмосфери довіри», де працівник відчуває інституційну захищеність. Саме такий стан психологічного комфорту дозволяє повноцінно та ефективно застосовувати особистісний потенціал кожного співробітника, що є критично важливим для забезпечення життєздатності та сталого розвитку підприємства у турбулентному середовищі.

✓ *Трансформація ролі лідера у предиктивній парадигмі.* У межах цієї моделі менеджер трансформує свій функціонал: від класичного контролера до «соціального архітектора» та фасилітатора. Ключовим завданням керівника стає превентивне виявлення латентних (прихованих) ознак професійного вигорання за допомогою механізмів інтелектуального фільтрування інформації, що базуються на аналізі слабких сигналів у комунікації та поведінкових патернах. Емпатійне управління в такому контексті стає стратегічним інструментом, який дозволяє трансформувати стресові фактори у драйвери професійного зростання, забезпечуючи наскрізну мотивацію на всіх ієрархічних рівнях управління [2].

✓ *Екосистема Well-being та інтеграція методів соціальної роботи.* Резильєнтна модель передбачає глибоку конвергенцію методів соціальної роботи та кадрового менеджменту. Комплексний підхід до мотивації персоналу в умовах сучасних трансформацій вказує на те, що добровільне прийняття організацією відповідальності за ментальне благополуччя працівника (через програми психологічної підтримки, реабілітації та Well-being) є стратегічно виправданим [11]. В умовах високого інфляційного тиску, воєнних загроз та загальної невизначеності такі заходи виявляються значно ефективнішими драйверами залученості, ніж традиційні прямі фінансові виплати.

Дана модель створює необхідний «захисний шар» для організації, що дозволяє перейти від стратегії виживання до стратегії розвитку, яка деталізується у наступних підрозділах через когнітивні та ціннісні аспекти управління.

Для візуалізації того, як саме резильєнтна модель трансформує управлінські впливи, ми пропонуємо систематизувати інструментарій у формі



табл. 1. Це дозволить чітко розмежувати реактивні дії (виправлення наслідків) та предиктивні дії (запобігання кризам).

Таблиця 1

Інструментарій резильєнтної моделі в системі предиктивного менеджменту

Рівень впливу	Предиктивний інструментарій (випереджальний)	Очікуваний стратегічний результат
Когнітивно-емоційний	Пульс-моніторинг ментального стану та семантичний аналіз відгуків	Зниження рівня латентної тривожності та запобігання вигоранню
Організаційно-середовищний	Проектування людиноцентричної цифрової архітектури підтримки	Підвищення залученості через адаптивне робоче навантаження
Комунікативний	Програми соціально-психологічного супроводу та емпатійний фідбек	Формування високого рівня лояльності та ідентифікації з місією
Професійно-розвивальний	Випереджальне навчання навичкам стресостійкості (Soft Skills)	Зміцнення загальної антикрихкості кадрового каркаса організації

Джерело: сформовано автором на основі [8; 9; 15]

Впровадження резильєнтної моделі дозволяє змінити фокус управління: від контролю за виконанням стандартних KPI до управління життєстійкістю персоналу. Це створює надійне підґрунтя для наступного етапу – технологічної та інтелектуальної трансформації організації у межах когнітивно-розвивальної моделі.

Якщо резильєнтна модель фокусується на відновленні психологічного ресурсу, то когнітивно-розвивальна модель спрямована на капіталізацію інтелектуального потенціалу в умовах цифрової трансформації економіки. В умовах VANI-світу знання застарівають швидше, ніж завершується цикл імплементації стратегії. Когнітивно-розвивальна модель пропонує змістити акцент із миттєвого результату діяльності на безперервний процес оновлення компетенцій. Навчання в межах цієї моделі виступає не просто інструментом підвищення кваліфікації, а потужним мотиватором, що забезпечує працівнику відчуття професійної затребуваності та впевненості у майбутньому.

Реалізація цієї моделі в межах предиктивного менеджменту передбачає:

✓ *Стратегічне випереджальне навчання*, тобто формування



компетенцій, які знадобляться організації у середньостроковій перспективі, на основі прогнозів цифрової трансформації економіки та діджитал-інновацій [16]. Це дозволяє уникнути інерції кадрового потенціалу та підготувати персонал до роботи в умовах Індустрії 4.0.

✓ *Гейміфікація та мікронавчання*, що передбачають використання сучасних цифрових платформ для створення інтерактивного навчального середовища. Це суттєво знижує когнітивне навантаження на працівника та підвищує його залученість у процеси змін.

✓ *Стимулювання інтелектуальної гнучкості*, що включає розробку систем преміювання та нагородження працівників за опанування суміжних спеціальностей. Зазначене безпосередньо підвищує загальну антикрихкість системи кадрового забезпечення підприємства.

Для ефективною реалізації цієї моделі критично важливою є побудова людиноцентричної цифрової архітектури. Така система за допомогою алгоритмів People Analytics підбирає навчальний контент відповідно до індивідуального когнітивного профілю працівника, що дозволяє уникати інформаційного перенасичення та підтримувати високу мотивацію до саморозвитку [7]. Для наочності трансформації підходів до розвитку персоналу представимо порівняння класичної та когнітивно-предиктивної моделей навчання (табл. 2).

Таблиця 2.

Трансформація системи навчання в когнітивно-розвивальній моделі

Критерій порівняння	Класична модель навчання	Когнітивно-предиктивна модель
Часовий вектор	Реактивний (навчання під поточну потребу)	Проактивний (випереджальне навчання на основі прогнозів)
Роль технологій	Допоміжний інструмент (бази даних)	Екосистема (людиноцентрична цифрова архітектура)
Мотиваційний чинник	Зовнішній стимул (вимога посади)	Внутрішній драйвер (професійна життєстійкість)
Результат	Закріплення існуючих навичок	Формування інтелектуальної антикрихкості

Джерело: сформовано автором на основі [3;7;14;16]



Узагальнюючи результати порівняння, слід зазначити, що впровадження когнітивно-розвивальної моделі перетворює систему корпоративної освіти на гнучкий стратегічний актив, здатний ефективно протистояти викликам Індустрії 4.0. Використання діджитал-інновацій та людиноцентричної цифрової архітектури дозволяє не лише оптимізувати витрати на підготовку кадрів, а й сформувані персоналізовані траєкторії розвитку, що підтримують професійну затребуваність фахівця в умовах глобальних загроз [10].

Важливо підкреслити, що в межах нашого підходу цифрові інструменти та ШІ-метрики не замінюють людський чинник, а навпаки – створюють умови для його максимального розкриття через ідентифікацію мотиваційних розривів ще на етапі їх виникнення. Це забезпечує інтелектуальне зростання працівника як невід’ємну частину його професійного стилю життя, зміцнюючи психологічну стійкість та внутрішню мотивацію.

Проте ефективність інтелектуального розвитку та професійної життєстійкості досягає свого максимуму лише за умови їх інтеграції у вищий рівень організаційної культури – ціннісний каркас. Синхронізація технологічного прогресу з особистими сенсами працівника та глобальною місією компанії дозволяє досягти ефекту синергії, що забезпечує найвищий рівень адаптації організації через формування спільного ціннісного поля. Саме цей аспект предиктивного управління деталізується в межах наступної ціннісно-орієнтованої моделі.

В основі даної моделі лежить концепція ціннісної синхронізації, що постає фундаментальним рівнем предиктивної парадигми. Цей підхід базується на припущенні, що внутрішня мотивація досягає свого піку тоді, коли особистісні цінності працівника гармонізуються з місією та соціальною роллю організації. У кризові періоди, особливо в умовах воєнного стану, саме відчуття причетності до «великої мети» та розуміння власного внеску в суспільне благо стає стратегічним драйвером, який утримує таланти та підтримує продуктивність ефективніше за будь-які фінансові стимули.



Основні вектори впровадження ціннісної моделі:

✓ *Стратегічне смислоутворення*, що передбачає чітке артикулювання соціальної місії організації, особливо у контексті національного відродження та реалізації національної стратегії післявоєнного відновлення. У межах цього підходу професійна діяльність перестає бути просто набором функцій і трансформується у свідому участь працівника у розбудові національної економіки.

✓ *Етичне лідерство та прозорість*, що базуються на побудові відносин у колективі на засадах високої довіри, що дозволяє мінімізувати опір змінам у кризовий період [18]. Такий формат взаємодії сприяє ефективному впровадженню складних трансформаційних рішень на всіх рівнях управління організацією.

✓ *Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)*, яка реалізується через активне залучення персоналу до гуманітарних проєктів та ініціатив соціальної підтримки. Це суттєво посилює організаційну лояльність та внутрішню стійкість фахівців через спільні етичні переживання та єдність ціннісних орієнтирів.

Ціннісно-орієнтована модель забезпечує довгострокову антикрихкість організації, оскільки вона формує не просто «виконавців», а «співавторів» корпоративної стратегії, чия внутрішня стійкість підживлюється ціннісним вибором. Для систематизації переходу від декларації цінностей до їх практичного втілення в системі предиктивного менеджменту розроблено наступну схему у вигляді табл. 3. Отже, ціннісно-орієнтована модель трансформує систему мотивації з короткострокового реагування на стратегічне утримання інтелектуального капіталу через єдність етичних орієнтирів. Це створює передумови для переходу від розрізнених управлінських впливів до формування цілісного системного підходу, що деталізується у межах синтезу запропонованих моделей.



Таблиця 3.

Інструменти ціннісної синхронізації в предиктивному управлінні

Напрямок впливу	Механізм реалізації (предиктивний аспект)	Очікуваний ефект для організації
Синхронізація місії	Аналіз ціннісних профілів при рекрутингу та адаптації (через цифрові метрики)	Зниження плинності кадрів та висока ідентифікація з брендом
Внутрішня комунікація	Прозорість прийняття рішень та етичний аудит управлінських впливів	Стійкість до внутрішніх конфліктів та інформаційного шуму
Соціальний капітал	Програми спільної участі у відновленні та волонтерстві	Формування «корпоративної родини» та соціальної життєстійкості

Джерело: сформовано автором на основі [1; 14; 17; 19]

Концептуальна цілісність запропонованої стратегії ґрунтується на розгляді трьох моделей не як дискретних інструментів, а як єдиної Екосистеми предиктивного реагування. У межах цієї системи кожна модель активується адаптивно, залежно від специфічних «слабких сигналів», що надходять через канали інтелектуального фільтрування інформації та предиктивної аналітики. Такий підхід забезпечує високу гнучкість управління, за якої пріоритетність управлінських впливів змінюється відповідно до фази життєвого циклу організації (див. табл. 4):

✓ На фазі стабілізації (посткризове відновлення) пріоритет надається резильєнтній моделі, яка спрямована на випереджальну діагностику та відновлення психоемоційного ресурсу персоналу для запобігання системному вигоранню.

✓ На фазі трансформації активується когнітивно-розвивальна модель, що через цифрову архітектуру управління забезпечує технологічний прорив та прискорену адаптацію фахівців до нових ринкових реалій Індустрії 4.0.

✓ На фазі сталого розвитку домінуючою стає ціннісна модель, яка консолідує колектив навколо стратегічних цілей національного відродження, трансформуючи працівників у свідомих співавторів корпоративної стратегії.



Таблиця 4.

Матриця стратегічної синергії компонентів предиктивної моделі мотивації

Фаза та модель	Об'єкт предикції	Інструментальний фокус	Стратегічний результат
Стабілізація (Резильєнтна)	Психоемоційні ризики	Емпатійне лідерство та безпека	Збереження життєздатності
Трансформація (Когнітивна)	Технологічні розриви	Lifelong Learning та цифровізація	Інтелектуальна антикрихкість
Сталий розвиток (Ціннісна)	Дефіцит смислів	Етичне лідерство та місія	Формування «спільноти долі» та стратегічної лояльності

Джерело: розроблено автором

Запропонована матриця стратегічної синергії демонструє, що предиктивна модель мотивації є не статичним набором стимулів, а гнучким механізмом нарощування організаційного капіталу. Такий синтетичний підхід дозволяє менеджменту діяти випереджально, динамічно перемикаючи фокус політики залежно від стану зовнішнього середовища. Послідовний перехід від забезпечення психологічної безпеки до формування інтелектуальної антикрихкості дозволяє організації не лише виживати в умовах воєнного стану, а й створювати потенціал для інноваційного розвитку в просторі Індустрії 4.0.

Отже, управління мотивацією в межах предиктивного менеджменту трансформується з реактивного процесу виправлення помилок на проактивне проектування майбутнього. Це дозволяє синхронізувати індивідуальні прагнення працівників із глобальними цілями національного відродження України, перетворюючи систему управління персоналом на стратегічний актив організації.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє констатувати, що в умовах предиктивного менеджменту система мотивації персоналу трансформується з інструменту операційного стимулювання у стратегічний драйвер організаційної антикрихкості. Теоретичне обґрунтування переходу до екосистемного управління мотивацією засвідчило, що здатність організації прогнозувати внутрішні дефіцити (психологічні, когнітивні, ціннісні) та випереджально



реагувати на них забезпечує не лише збереження людського капіталу, а й формування «спільноти долі», здатної до самовідновлення в епіцентрі кризи.

Результати дослідження підтверджують, що синергія резильєнтного, когнітивного та ціннісного векторів створює кумулятивний ефект для інтелектуального та соціального суверенітету підприємства. Побудова мотиваційної політики на засадах предиктивної аналітики дозволяє мінімізувати ризики професійного вигорання та технологічного відставання, перетворюючи людський ресурс на актив, що набуває додаткової стійкості через подолання стресових факторів воєнного періоду.

На основі отриманих підсумків для практичного впровадження в діяльність підприємств нами запропоновано:

1. Імплементувати механізм предиктивної резильєнтності, спрямований на створення середовища психологічної безпеки та емпатійного лідерства. Це дозволить менеджменту перетворити систему соціальної підтримки з реактивної допомоги на проактивний інструмент збереження ментального здоров'я колективу як базового ресурсу життєздатності.

2. Інтегрувати когнітивно-розвивальну модель у цифрову архітектуру управління, яка передбачає впровадження інструментів Lifelong Learning та інтелектуального фільтрування інформації. Такий підхід забезпечує безперервну адаптацію професійних компетенцій до вимог Індустрії 4.0, перетворюючи технологічну невизначеність на простір для інноваційного розвитку.

3. Впровадити стратегію ціннісної синхронізації, що базується на гармонізації особистісних сенсів працівника з місією компанії у контексті національного відродження. Заміна класичних моделей комплаєнсу на «співавторство у стратегії» дозволяє втримати таланти через відчуття причетності до великої мети, що є ефективнішим за будь-які фінансові бонуси у кризові часи.

4. Формувати Екосистему предиктивного реагування через алгоритм фазового перемикавання управлінського фокусу. Пропонується динамічно



змінювати пріоритети мотиваційної політики – від відновлення енергії колективу на етапі стабілізації до стимулювання технологічного прориву на етапі трансформації та закріплення лояльності на етапі сталого розвитку.

У підсумку, кожне обґрунтоване рішення щодо впровадження предиктивних моделей мотивації стає важливим внеском у формування інтелектуального фундаменту післявоєнної трансформації України. Запропонований інструментарій дозволяє проектувати адаптивні системи менеджменту, які здатні не лише нівелювати загрози сучасності, а й ставати стратегічним ресурсом для глобальної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Вонберг Т. В., Головка А. А Тенденції розвитку рекрутингу персоналу через призму диджитал-інновацій. *Інфраструктура ринку*. 2020. №45. С. 79-82. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct45-13>
2. Гірняк К. М., Тарасович Л. Б. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на всіх рівнях управління. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: Економіка та менеджмент. 2025. № 17. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06>
3. Гонtareва І. В., Євтушенко В. А. Ковальова В. І. Особливості стратегічного управління персоналом організації в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 36. С. 50–56. URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-8>
4. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. Вип. 2. С. 144–152. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-19>
5. Довбня С.Б., Письменна О.О. Кадрова стратегія: сучасний зміст та класифікація її видів. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2017. Вип. 2. С. 162–174. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pepe_2017_2_11



6. Котковський В. Р., Самородов Б. В., Чхеайло А. А. Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистісного потенціалу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3. С. 228–235. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-34>
7. Кравчук О. Людиноцентрирована цифрова архітектура управління людськими ресурсами: принципи проектування та метрики для підтримки мотивації та психологічної стійкості співробітників. *Соціальна економіка*. 2026. № 73. С. 99-121. URL: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-08>
8. Малтиз В. В., Малтиз О. А. Кадрова стратегія підприємства: зміст та ключові показники ефективності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 1. С. 201 – 206. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-1-25>
9. Мутерко, Г., Михальов, Д. Адаптивні моделі управління мотивацією персоналу в контексті національної стратегії післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-12>
10. Семикіна М. В., Костишина А. І., Семикіна А. В. Формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз. *Центральноукраїнський науковий вісник. Серія «Економічні науки»*. 2024. Вип. 12. С. 7–19. URL: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\).7-19](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).7-19)
11. Соболев Т. Е. Комплексний підхід до мотивації персоналу підприємств в умовах сучасних трансформацій. *Бізнес Інформ*. 2026. №2. С. 382–390. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-2-382-390>
12. Стойко, М. Стратегії управління персоналом в умовах глобалізації та їх класифікація. *Управління змінами та інновації*. 2026. № 17. С.225-232. URL: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2026-17-35>
13. Череп, О., Калюжна, Ю., Михайліченко, Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023.



Вип. 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

14. Яковенко В.Г., Громова О.В. Вплив соціально-психологічних чинників на управління людськими ресурсами в умовах кризових явищ. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 125–135 URL: <https://doi.org/10.18664/btie.85.306555>

15. Ateeq A, Alfiras M, Alaghbari MA and Almuraqab NAS (2025) The influence of human resource information systems on employee performance within the Ministry of Communications and Transportation in the Kingdom of Bahrain. *Front. Commun.* URL: <https://doi.org/10.3389/fcomm.2025.1644487>

16. Grefalde, J. Q. (2026). Resilience in the face of crisis: challenges and recovery strategies of accommodation sector establishments in Surigao del Sur amidst pandemic. *Front. Sustain. Tour.* URL: [10.3389/frsut.2026.1752569](https://doi.org/10.3389/frsut.2026.1752569)

17. Nthei, L. M., Kamoche, K., & Otieno, H. N. (2026). Exclusive talent management, employee engagement and interpersonal conflict: Experiences from Kenyan banks. *SA Journal of Human Resource Management*, 24. URL: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v24i0.3420>

18. Profeti, S., & Toth, F. (2025). Leading targets to comply: Uncertainty issues in the design of “intrinsic motivation-driven policies”. *Policy Design and Practice*. URL: [10.1080/25741292.2025.2466297](https://doi.org/10.1080/25741292.2025.2466297)