



Менеджмент

УДК 368.03:658.14/.17

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.21162627>

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА КАДРОВИХ ВИКЛИКІВ

Пушкар Зоряна Михайлівна

доцент, кандидат географічних наук,

доцент кафедри менеджменту публічного управління та персоналу

Західноукраїнського національного університету, м. Тернопіль, Україна

e-mail: zoryanapushkar1971@ukr.net.

<https://orcid.org/0000-0002-5695-2989>

Прийнято: 25.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026

Анотація. Статтю присвячено дослідженню особливостей управління трудовою поведінкою персоналу в умовах невизначеності та сучасних кадрових викликів. Актуальність теми обумовлена посиленням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на функціонування організацій, трансформацією ринку праці, дефіцитом трудових ресурсів, активізацією міграційних процесів, демографічними змінами та зростанням конкуренції за людський капітал. У таких умовах особливого значення набуває пошук ефективних підходів до управління трудовою поведінкою працівників, спрямованих на забезпечення їхньої залученості, лояльності та професійної активності.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління трудовою



поведінкою персоналу в умовах невизначеності та кадрових викликів. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз, синтез, узагальнення, порівняння, статистичний аналіз, соціологічне опитування та графічний метод. Інформаційну базу дослідження склали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, офіційні статистичні матеріали, аналітичні звіти та результати авторського соціологічного опитування 138 працівників.

У статті розкрито сутність трудової поведінки персоналу та визначено її місце в системі управління персоналом. Досліджено вплив сучасних кадрових викликів, зокрема дефіциту кадрів, трудової міграції, старіння населення, мобілізаційних процесів і конкуренції за таланти, на трансформацію трудової поведінки працівників. Встановлено, що в умовах невизначеності зростає значущість стабільності зайнятості, психологічної безпеки, довіри до керівництва, гнучких умов праці та можливостей професійного розвитку. Обґрунтовано необхідність застосування комплексного підходу до управління трудовою поведінкою персоналу, який передбачає поєднання гнучких форм організації праці, сучасних мотиваційних механізмів, підтримуючого лідерства, розвитку корпоративної культури та використання цифрових HR-технологій.

Наукова новизна дослідження полягає у розробленні концептуальної моделі взаємозв'язку невизначеності, кадрових викликів та трудової поведінки персоналу, а також в обґрунтуванні адаптивної моделі управління трудовою поведінкою працівників, яка базується на принципах людиноцентризму, гнучкості, довіри та безперервного розвитку людського капіталу. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій керівниками підприємств і HR-фахівцями для підвищення ефективності кадрової політики, зниження плинності кадрів,



зміцнення організаційної лояльності та забезпечення стійкості організацій в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Ключові слова: *трудова поведінка персоналу, управління персоналом, кадрові виклики, невизначеність, мотивація персоналу, трудова мобільність, лояльність працівників, гнучкі форми зайнятості, корпоративна культура, цифрові HR-технології, людський капітал, психологічна безпека.*

Pushkar Zoriana Mykhailivna

Associate Professor, PhD in Geography,

Associate Professor at the Department of Public Administration and Personnel Management, Western Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine

e-mail: zoryanapushkar1971@ukr.net.

<https://orcid.org/0000-0002-5695-2989>

Abstract. The article is devoted to the study of the peculiarities of managing employee work behavior under conditions of uncertainty and contemporary workforce challenges. The relevance of the topic is determined by the increasing impact of external and internal factors on organizational performance, labor market transformations, labor shortages, intensified migration processes, demographic changes, and growing competition for talent. Under such conditions, the search for effective approaches to managing employee work behavior aimed at ensuring employee engagement, loyalty, and professional activity becomes particularly important.

The purpose of the study is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for improving the management of employee work behavior under conditions of uncertainty and workforce challenges. The methodological framework of the research is based on general scientific and special



methods, including analysis, synthesis, generalization, comparison, statistical analysis, sociological survey, and graphical methods. The information base of the study includes scientific works of Ukrainian and foreign scholars, official statistical data, analytical reports, and the results of an author-conducted sociological survey involving 138 employees.

The article reveals the essence of employee work behavior and determines its place within the personnel management system. The impact of contemporary workforce challenges, including labor shortages, labor migration, population aging, mobilization processes, and competition for talent, on the transformation of employee work behavior is investigated. It has been established that under conditions of uncertainty, the importance of job security, psychological safety, trust in management, flexible working arrangements, and opportunities for professional development significantly increases. The necessity of applying an integrated approach to managing employee work behavior is substantiated. This approach combines flexible forms of work organization, modern motivational mechanisms, supportive leadership, the development of corporate culture, and the use of digital HR technologies.

The scientific novelty of the study lies in the development of a conceptual model describing the relationship between uncertainty, workforce challenges, and employee work behavior, as well as in the substantiation of an adaptive model for managing employee work behavior based on the principles of human-centeredness, flexibility, trust, and continuous human capital development. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the proposed recommendations by managers and HR professionals to improve personnel policy effectiveness, reduce employee turnover, strengthen organizational loyalty, and enhance organizational resilience under conditions of an unstable external environment.

Keywords: *employee work behavior, personnel management, workforce challenges, uncertainty, employee motivation, labor mobility, employee loyalty,*



flexible work arrangements, corporate culture, digital HR technologies, human capital, psychological safety.

Актуальність проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем невизначеності, зумовленим глобальними соціально-економічними трансформаціями, цифровізацією бізнес-процесів, демографічними змінами, міграційними процесами та наслідками воєнних дій. Для українських підприємств додатковими факторами впливу виступають кадровий дефіцит, структурні зміни ринку праці, посилення конкуренції за кваліфікованих працівників та необхідність адаптації до нових умов господарювання. За таких обставин особливого значення набуває управління трудовою поведінкою персоналу, оскільки саме поведінкові аспекти визначають рівень продуктивності праці, організаційної стійкості, інноваційної активності та конкурентоспроможності підприємств.

Трудова поведінка персоналу є складним соціально-економічним явищем, що формується під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників і відображає ставлення працівника до виконання трудових функцій, взаємодії в колективі та досягнення цілей організації. В умовах невизначеності відбувається трансформація мотиваційних установок працівників, змінюються пріоритети щодо умов праці, професійного розвитку, стабільності зайнятості та балансу між професійним і особистим життям. Це обумовлює необхідність пошуку нових підходів до управління трудовою поведінкою персоналу, орієнтованих на забезпечення адаптивності, залученості та лояльності працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління трудовою поведінкою персоналу та механізмів її регулювання перебувають у центрі уваги науковців. Значний внесок у розвиток теоретико-методологічних засад управління персоналом здійснили А. М. Колот, Цимбалюк С. В. [1; 2], які



розглядають людський капітал як ключовий чинник конкурентоспроможності організації та акцентують увагу на необхідності формування нових моделей соціально-трудових відносин в умовах трансформації ринку праці.

Дослідження поведінкових аспектів управління персоналом розкрито у працях О. А. Грішнєвої [3], яка обґрунтовує необхідність поєднання економічних, соціальних та психологічних інструментів впливу на трудову поведінку працівників, а також доводить, що ефективність діяльності персоналу визначається не лише професійними компетентностями, а й рівнем мотивації, залученості та задоволеності працею.

Не можна не погодитись із думкою Шведа В. і Луценко С. Л., які зазначають, що [4]: «...мотиваційний менеджмент є ключовим елементом ефективного управління, особливо актуальним в умовах змін ринкового середовища, спричинених воєнним станом...». У праці авторів [5] досліджується трансформація системи управління персоналом під впливом різних поколінь.

Науковці Сорока О. і Голубенко В. [6] розглядають управління організаційною поведінкою персоналу як чинник стійкості компанії, а формування ефективної поведінки працівників в умовах змін організаційного середовища – розкрито у працях І. Герман [7] та О. В. Кравченко [8], де наголос зроблено на важливості розвитку організаційної культури, лідерства та системи внутрішніх комунікацій для підтримки продуктивної трудової поведінки персоналу.

Балабанова Л.В. [9] розглядає поведінку персоналу через призму стратегічного управління людськими ресурсами, підкреслюючи важливість узгодження інтересів працівників і роботодавців для забезпечення довгострокової ефективності діяльності підприємства.

Фундаментальні засади управління поведінкою персоналу розроблено М. Armstrong [10], який пов'язує результативність праці із рівнем мотивації,



залученості та організаційної відданості працівників. Особливу увагу автор приділяє концепції *discretionary behaviour*, тобто добровільним зусиллям працівника, які виходять за межі формальних посадових обов'язків.

А. Г. Dessler [11] розглядає управління персоналом як комплексну систему залучення, розвитку, мотивації та утримання працівників, підкреслюючи необхідність адаптації HR-практик до умов нестабільного зовнішнього середовища.

Значна увага приділяється впливу кризових явищ на поведінку працівників у дослідженнях G. Prayag, B. Muskat, C. Dassanayake [12] та S. Liu та J. Mair [13], де автори розкривають особливості поведінки персоналу в умовах криз, невизначеності та стресових факторів, доводячи, що організаційна стійкість значною мірою залежить від здатності працівників адаптуватися до змін та підтримувати ефективну взаємодію в колективі.

Розвиток поведінкового підходу до управління персоналом простежується у дослідженні З. М. Пушкар та Б. Т. Пушкар [14], де обґрунтовано роль ефективної комунікації у формуванні трудової поведінки працівників та підвищенні результативності командної роботи, а у праці [15] розкрито механізми забезпечення ефективної взаємодії команд, адаптації персоналу до змін та підтримання організаційної стійкості в умовах невизначеності.

У працях G. El Hajal та I. Yeoman [16] акцентується увага на поведінкових реакціях працівників в умовах нестабільності та необхідності формування адаптивних моделей управління персоналом. Дослідники підкреслюють важливість розвитку гнучких компетентностей, емоційної стійкості та готовності до організаційних змін.

Проблеми командної взаємодії, лідерства та прийняття рішень в умовах невизначеності розглядають Т. Driskell і G. Funke [17]. Їхні дослідження доводять, що ефективність трудової поведінки персоналу значною мірою



визначається рівнем згуртованості колективу, якістю комунікацій та здатністю працівників діяти в умовах обмеженої інформації.

Водночас аналіз наукових праць свідчить, що більшість досліджень присвячена окремим аспектам управління персоналом, мотивації праці, організаційної поведінки або кадрової політики. Недостатньо уваги приділено комплексному дослідженню механізмів управління трудовою поведінкою персоналу в умовах одночасного впливу невизначеності зовнішнього середовища, воєнних загроз, кадрового дефіциту, міграційних процесів та трансформації моделей зайнятості. Це зумовлює необхідність подальшого наукового пошуку та обґрунтування сучасних підходів до управління трудовою поведінкою персоналу в умовах кадрових викликів і нестабільності.

Виділення невирішеної частини проблеми. Невирішеною частиною наукової проблеми є обґрунтування адаптивних механізмів управління трудовою поведінкою персоналу в умовах кадрового дефіциту, високої мобільності працівників, поширення гнучких форм зайнятості та зростання ролі психологічних чинників трудової діяльності.

Мета статті. Мета статті полягає у розробленні концептуальної моделі взаємозв'язку невизначеності, кадрових викликів і трудової поведінки персоналу, а також в обґрунтуванні сучасних інструментів управління, спрямованих на підвищення адаптивності, залученості та результативності працівників.

Методи дослідження. Для дослідження сутності трудової поведінки персоналу, сучасних підходів до її управління та систематизації кадрових викликів використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Методи аналізу та синтезу застосовано для узагальнення теоретичних положень, порівняльний аналіз – для зіставлення підходів вітчизняних і зарубіжних учених, статистичний метод – для оцінювання тенденцій ринку праці та впливу



демографічних, міграційних і мобілізаційних процесів на кадровий потенціал підприємств. Метод соціологічного опитування використано для вивчення змін трудових пріоритетів працівників, а логічне узагальнення та графічний метод – для інтерпретації результатів і побудови авторських моделей.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці українських і зарубіжних учених, статистичні матеріали Державної служби статистики України, аналітичні звіти Європейської Бізнес Асоціації та інших профільних організацій. Емпіричну основу складають результати авторського соціологічного опитування, проведеного у 2026 році серед 138 працівників підприємств різних сфер економічної діяльності.

Для обробки результатів використано методи описової статистики, групування та узагальнення даних. Поєднання теоретичного аналізу, статистичних матеріалів і результатів опитування дозволило розробити авторську концептуальну модель взаємозв'язку невизначеності, кадрових викликів і трудової поведінки персоналу.

Результати опитування базуються на вибірці з 138 респондентів, що певною мірою обмежує можливість їх узагальнення. Крім того, кадрові виклики та поведінкові реакції працівників є динамічними явищами, а дослідження зосереджене переважно на загальних тенденціях без деталізації галузевих особливостей.

Результати

В умовах цифровізації, структурних змін ринку праці та посилення кадрових викликів особливого значення набуває управління трудовою поведінкою персоналу як чинником продуктивності праці, інноваційності та організаційної стійкості підприємств.

У сучасній науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування поняття «трудова поведінка персоналу». Це пояснюється складністю та



багатогранністю даного явища, яке досліджується представниками економічної науки, менеджменту, соціології праці, психології управління та організаційної поведінки.

На думку А. М. Колота [2], трудова поведінка являє собою систему дій та вчинків працівника у процесі трудової діяльності, що формується під впливом його потреб, мотивів, цінностей та соціально-економічних умов праці. Вчений наголошує, що трудова поведінка є результатом взаємодії особистісних характеристик працівника та організаційного середовища, в якому він функціонує. Подібної позиції дотримується О. А. Грішнова [4], яка розглядає трудову поведінку як форму реалізації трудового потенціалу працівника, що відображається у ставленні до праці, виконанні професійних обов'язків та взаємодії з іншими учасниками трудового процесу. Вона підкреслює значення мотиваційних чинників та умов праці у формуванні бажаної поведінки персоналу.

Узагальнення наукових підходів [2; 4; 10; 12; 14; 15] дозволяє визначити трудову поведінку персоналу як систему свідомих дій, вчинків і моделей професійної діяльності працівників, що формуються під впливом особистісних, організаційних та зовнішніх чинників і спрямовані на досягнення індивідуальних і організаційних цілей. Формування трудової поведінки залежить від комплексу взаємопов'язаних факторів: мотивації, професійних компетентностей, ціннісних орієнтацій працівників, умов праці, стилю керівництва, організаційної культури та можливостей професійного розвитку.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набувають макроекономічні та соціальні чинники, зокрема кадровий дефіцит, трудова міграція, цифровізація економіки, воєнні ризики та трансформація ринку праці. Їхній вплив сприяє зміні мотиваційних орієнтирів працівників і формуванню моделей поведінки, орієнтованих на гнучкість, адаптивність і професійну мобільність. Відтак



управління трудовою поведінкою персоналу слід розглядати як комплексний процес, що поєднує мотивацію, розвиток персоналу, формування корпоративної культури та узгодження інтересів працівників зі стратегічними цілями організації.

Сучасний український ринок праці функціонує під впливом комплексу взаємопов'язаних кадрових викликів, серед яких ключовими є дефіцит робочої сили, мобілізаційні процеси, трудова міграція та загострення конкуренції за людський капітал. За результатами досліджень Європейської Бізнес Асоціації, нестачу персоналу відзначають 74 % роботодавців, що свідчить про системний характер кадрового дефіциту. Причинами кадрового дефіциту виступають одночасно декілька факторів:

- ✓ по-перше, значна частина економічно активного населення перебуває за межами України;
- ✓ по-друге, мобілізаційні процеси призводять до скорочення пропозиції робочої сили, особливо серед чоловіків працездатного віку;
- ✓ по-третє, поглиблюються демографічні диспропорції та процес старіння населення.

Отже, основними причинами цієї ситуації є скорочення чисельності економічно активного населення внаслідок міграції, мобілізації та демографічних змін. Наслідком стає посилення конкуренції між роботодавцями за кваліфікованих працівників, зростання ролі соціальних пакетів, програм навчання, психологічної підтримки та інших інструментів утримання персоналу.

Кадрові виклики безпосередньо впливають на трудову поведінку працівників. Спостерігається зниження організаційної лояльності, підвищення трудової мобільності, зростання вимог до умов праці та посилення орієнтації на стабільність зайнятості, безпеку й баланс між професійним та особистим життям.



Водночас збільшення навантаження на персонал і тривалий вплив стресогенних факторів підвищують ризики професійного вигорання.

Важливим чинником трансформації трудової поведінки є невизначеність зовнішнього середовища. В умовах воєнних ризиків та економічної нестабільності відбувається зміщення мотиваційних пріоритетів від потреб розвитку до потреб безпеки та стабільності. Зростає значення психологічної безпеки, довіри до керівництва, відкритих комунікацій і підтримки працівників.

За таких умов поряд із матеріальними стимулами дедалі більшої ваги набувають нематеріальні фактори мотивації: гнучкі режими роботи, дистанційна зайнятість, професійний розвиток, психологічна підтримка та програми добробуту персоналу. Це свідчить про перехід від традиційних моделей стимулювання до комплексних підходів управління людським капіталом, орієнтованих на забезпечення адаптивності, залученості та організаційної стійкості.

З метою виявлення особливостей трудової поведінки працівників в умовах невизначеності у березні–квітні 2026 р. проведено соціологічне опитування методом анкетування 138 працівників підприємств Тернопільської, Львівської та Хмельницької областей. До вибірки увійшли працівники виробничої сфери, торгівлі, освіти та сфери послуг. Опитування здійснювалося в онлайн-форматі за допомогою Google Forms, результати подані на рисунках 1-3.

За результатами анкетування (рис.1) визначено, що найважливішим мотиватором трудової діяльності є стабільність зайнятості, яку обрали 68% респондентів, друге місце посідає рівень заробітної плати – 62%. Водночас гнучкий графік роботи є важливим для 49% опитаних, психологічний комфорт – для 43% працівників, а можливості кар'єрного розвитку – для 31% респондентів. Отримані результати свідчать про переорієнтацію трудових



цінностей працівників у бік безпеки та стабільності, що є характерною ознакою трудової поведінки в умовах невизначеності.

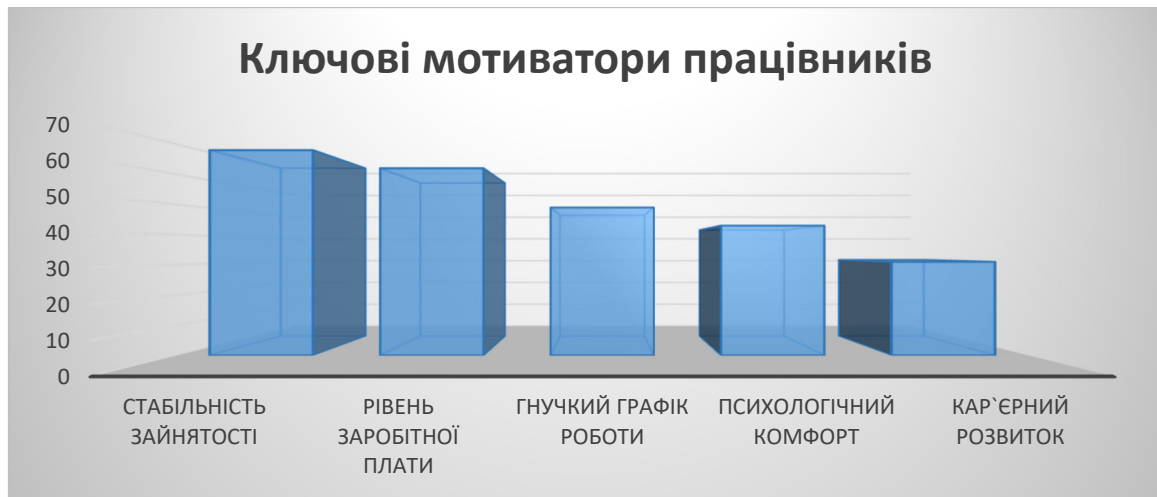


Рис. 1. Ключові мотиватори працівників

Примітка. Складено автором за результатами проведеного соціологічного опитування. Респонденти мали можливість обирати декілька варіантів відповіді

На рис. 2 наведено фактори занепокоєння працівників, які свідчать про домінування потреб безпеки над потребами професійної самореалізації, що загалом узгоджується з сучасними концепціями поведінки персоналу в кризових умовах.

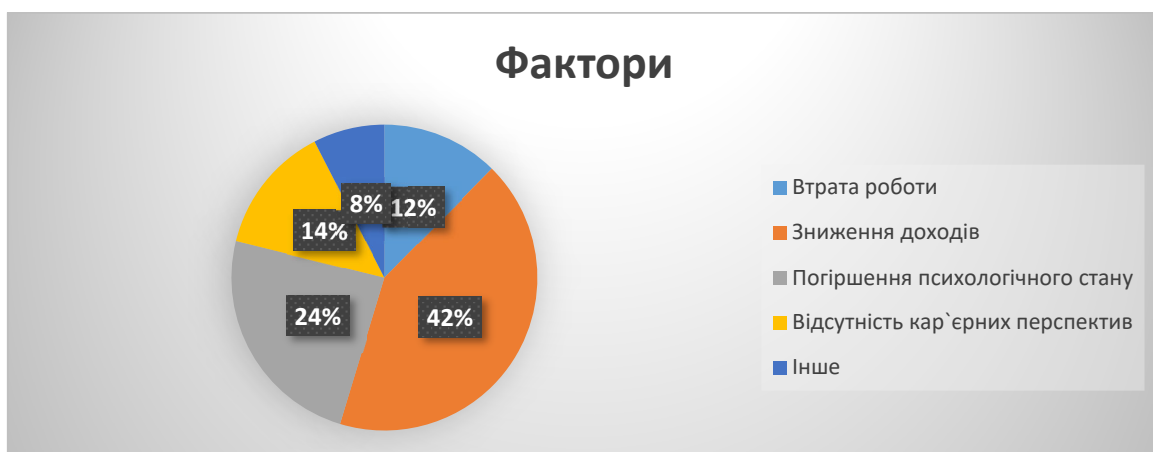


Рис. 2. Фактори занепокоєння працівників

Примітка. Складено автором за результатами проведеного соціологічного опитування.



Цікавими є дані, що наведені на рисунку 3, де показано що понад 65% опитаних потенційно готові змінити місце роботи за наявності більш привабливих умов. Це свідчить про зростання трудової мобільності та поступове послаблення традиційної організаційної лояльності.



Рис. 3. Готовність до зміни роботи

Примітка. Складено автором за результатами проведеного соціологічного опитування.

Узагальнення результатів проведеного соціологічного опитування дозволяє констатувати, що в умовах невизначеності відбувається суттєва трансформація трудової поведінки персоналу. Отримані дані свідчать про зміну структури трудових цінностей працівників, посилення значущості стабільності зайнятості, психологічної безпеки та довіри до роботодавця, а також зростання готовності до професійної мобільності за наявності більш привабливих умов праці. Водночас кадровий дефіцит, міграційні процеси, демографічні зміни та інші виклики сучасного ринку праці не лише впливають на діяльність організацій, а й формують нові поведінкові установки працівників.



У зв'язку з цим виникає необхідність системного осмислення взаємозв'язків між чинниками зовнішнього середовища, кадровими викликами та змінами трудової поведінки персоналу.

З метою узагальнення результатів теоретичного аналізу, статистичних даних та авторського соціологічного дослідження запропоновано концептуальну модель взаємозв'язку невизначеності, кадрових викликів та трудової поведінки персоналу (рис.4), яка відображає причинно-наслідковий механізм трансформації поведінкових моделей працівників та обґрунтовує необхідність впровадження адаптивних підходів до управління персоналом.

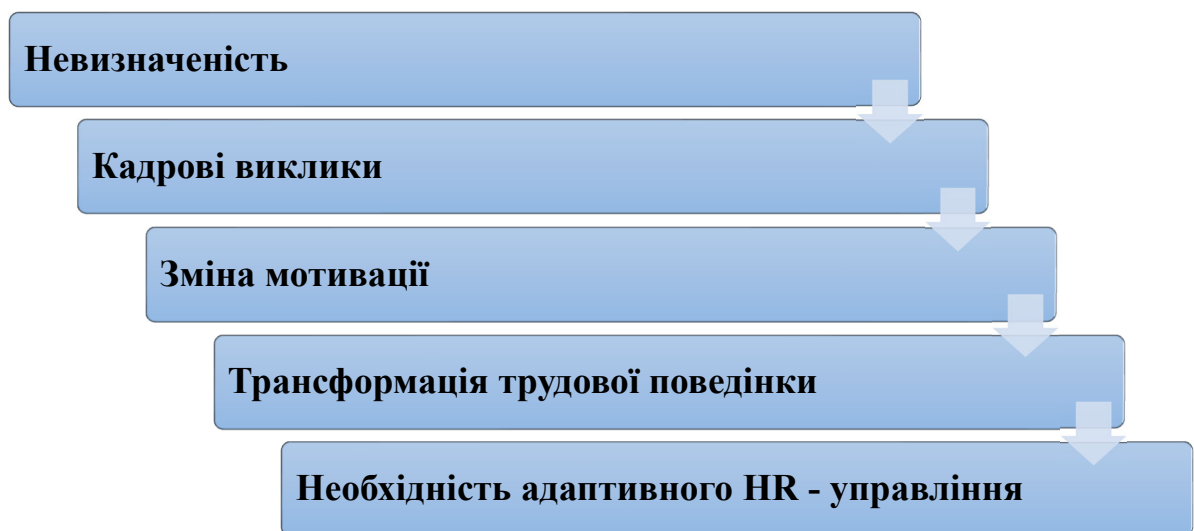


Рис. 4. Концептуальна модель взаємозв'язку невизначеності, кадрових викликів та трудової поведінки персоналу

Примітка: розроблено автором на основі узагальнення наукових праць [1; 2; 4;10; 11] та результатів власного дослідження.

Запропонована модель демонструє, що кадрові виклики виступають своєрідним проміжним механізмом між невизначеністю зовнішнього середовища та змінами трудової поведінки персоналу. Саме через кадрові



процеси зовнішні ризики трансформуються у конкретні поведінкові реакції працівників.

Особливістю сучасного етапу розвитку ринку праці є трансформація системи трудових цінностей працівників. Поряд із матеріальною винагородою дедалі більшого значення набувають стабільність зайнятості, психологічна безпека, довіра до керівництва, гнучкість умов праці та можливість підтримання балансу між професійним і особистим життям. За таких умов управління трудовою поведінкою персоналу повинно ґрунтуватися на формуванні адаптивного організаційного середовища, здатного забезпечити стійкість працівників до впливу невизначеності та кадрових викликів.

Результати проведеного соціологічного дослідження підтвердили, що традиційні підходи до управління персоналом поступово втрачають ефективність в умовах кадрового дефіциту та високої мобільності працівників. Зростає потреба у впровадженні гнучких форм організації праці, сучасних мотиваційних механізмів, розвитку культури довіри та використанні цифрових HR-інструментів. Зокрема, 49 % респондентів віднесли гнучкий графік роботи до найбільш значущих факторів трудової мотивації.

В умовах невизначеності особливого значення набувають адаптивні підходи до управління персоналом, які забезпечують безперервність діяльності організації та враховують потреби працівників щодо автономності, безпеки й балансу між роботою та особистим життям. Як зазначає М. Armstrong [10], сучасна система управління персоналом повинна забезпечувати гнучкість організаційних процесів і ефективну взаємодію між працівником та роботодавцем.

Ключовими інструментами адаптивного управління є дистанційна, гібридна зайнятість і гнучкі режими роботи. Їх поширення стало наслідком цифровізації, пандемії COVID-19 та воєнних подій в Україні. Такі форми



організації праці розширюють можливості залучення персоналу, сприяють підвищенню задоволеності працівників і створюють передумови для формування стійкої трудової поведінки. Водночас їх ефективність залежить від якості комунікацій, чітких критеріїв оцінювання результатів праці та використання сучасних цифрових технологій управління персоналом [11; 12].

Важливим інструментом впливу на трудову поведінку залишається система мотивації. Результати дослідження свідчать, що сучасні працівники орієнтуються не лише на рівень оплати праці, а й на стабільність зайнятості, можливості професійного розвитку, психологічний комфорт та підтримання балансу між роботою й особистим життям. Тому ефективна мотиваційна система повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули й враховувати індивідуальні потреби працівників [2].

Поряд із конкурентною оплатою праці важливого значення набувають визнання професійних досягнень, кар'єрне зростання, участь працівників у прийнятті рішень, сприятливий соціально-психологічний клімат і можливості професійного розвитку [3]. В умовах кадрового дефіциту навчання, підвищення кваліфікації та розвиток цифрових компетентностей розглядаються як стратегічні інструменти зміцнення кадрового потенціалу та утримання персоналу.

Особливу роль відіграють програми добробуту працівників (табл.1) (employee well-being), спрямовані на підтримку фізичного та психічного здоров'я, профілактику професійного вигорання й підвищення психологічної стійкості. Практика сучасних організацій свідчить, що турбота про добробут персоналу позитивно впливає на продуктивність праці, рівень залученості та організаційну лояльність.

Отже, ефективне управління трудовою поведінкою персоналу в умовах невизначеності передбачає комплексне використання гнучких форм організації



праці, сучасних мотиваційних механізмів, програм професійного розвитку та підтримки добробуту працівників. Саме поєднання цих інструментів забезпечує адаптивність персоналу, підвищення його залученості та стійкість організації до сучасних кадрових викликів.

У таблиці 1 наведено відповідність кадрових викликів та інструментів управління трудовою поведінкою персоналу.

Таблиця 1

**Взаємозв'язок кадрових викликів та мотиваційних інструментів
управління трудовою поведінкою персоналу**

Кадровий виклик	Прояв трудової поведінки	Управлінський інструмент
Дефіцит кадрів	Плинність персоналу	Програми утримання
Трудова міграція	Зниження лояльності	Кар'єрний розвиток
Вигорання	Зниження продуктивності	Програми добробуту
Невизначеність	Тривожність персоналу	Психологічна підтримка
Конкуренція за таланти	Висока мобільність	Гнучкі форми зайнятості

Примітка. Сформовано автором самостійно

Важливим чинником формування трудової поведінки персоналу в умовах невизначеності є підтримуюче лідерство та корпоративна культура. Сучасні організації поступово переходять від адміністративно-контрольної моделі управління до партнерської взаємодії з працівниками, що ґрунтується на довірі, відкритій комунікації та підтримці професійного розвитку. Дослідження свідчать, що високий рівень довіри до керівництва сприяє зниженню



тривожності працівників, підвищенню організаційної лояльності та готовності до змін [2; 11].

Особливого значення набувають соціально-психологічні компетентності керівників, зокрема розвиток емоційного інтелекту, здатність підтримувати працівників у кризових ситуаціях та формувати сприятливий психологічний клімат [4]. Водночас корпоративна культура, орієнтована на довіру, взаємопідтримку, відкритість до змін і розвиток людського потенціалу, створює умови для підвищення залученості персоналу та зміцнення організаційної стійкості.

Важливим інструментом управління трудовою поведінкою стають цифрові HR-технології. Їх використання забезпечує автоматизацію кадрових процесів, підвищення якості управлінських рішень та персоналізацію роботи з працівниками. Найбільшого поширення набули HRM-системи, інструменти People Analytics, онлайн-платформи оцінювання персоналу та технології штучного інтелекту, що застосовуються для найму, навчання, розвитку й прогнозування кадрових ризиків. Використання аналітичних інструментів сприяє переходу від інтуїтивного до доказового управління персоналом і підвищує ефективність HR-процесів.

Водночас цифровізація потребує врахування питань захисту персональних даних, розвитку цифрових компетентностей працівників та забезпечення балансу між автоматизацією й людським фактором у процесі управління персоналом.

Отже, цифрові HR-технології формують нові можливості для управління трудовою поведінкою персоналу, забезпечуючи підвищення ефективності кадрових процесів, розвиток адаптивних моделей управління та зміцнення конкурентних переваг організації в умовах невизначеності та кадрових викликів.



Результати дослідження засвідчили, що кадровий дефіцит, зростання трудової мобільності, поширення професійного вигорання та трансформація трудових цінностей працівників вимагають перегляду традиційних підходів до управління персоналом. За таких умов ефективність організації значною мірою залежить від здатності впроваджувати адаптивні моделі управління, орієнтовані на потреби працівників та швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.

На основі результатів дослідження запропоновано адаптивну модель управління трудовою поведінкою персоналу (рис.5), що поєднує чотири взаємопов'язані елементи: гнучку організацію праці, персоналізовану систему мотивації, підтримуюче лідерство та цифрові HR-технології. Комплексне застосування цих інструментів забезпечує підвищення залученості персоналу, зміцнення організаційної лояльності, зниження ризиків плинності кадрів і формування стійкої трудової поведінки працівників.

Важливими напрямками удосконалення системи управління персоналом є розвиток культури довіри та психологічної безпеки, інвестування у людський капітал, підтримка професійного розвитку працівників, реалізація програм добробуту та психологічної підтримки, а також застосування індивідуалізованих підходів до мотивації персоналу. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню адаптивності організацій та їхньої довгострокової конкурентоспроможності в умовах невизначеності.

Отримані результати підтверджують, що в умовах невизначеності та кадрових викликів відбувається трансформація трудової поведінки персоналу, яка проявляється у зміні трудових цінностей, зростанні мобільності працівників та підвищенні значущості нематеріальних чинників мотивації. Результати авторського опитування засвідчили, що поряд із матеріальним забезпеченням пріоритетного значення для працівників набувають стабільність зайнятості, гнучкі умови праці та психологічний комфорт.



Рис. 5. Адаптивна модель управління трудовою поведінкою персоналу в умовах невизначеності та кадрових викликів

Примітка. Розроблено автором.

Встановлено, що дефіцит кадрів, трудова міграція, мобілізаційні процеси та конкуренція за таланти не лише ускладнюють забезпечення підприємств трудовими ресурсами, а й впливають на поведінкові установки працівників,



підвищуючи їхню чутливість до якості управління, можливостей професійного розвитку та рівня підтримки з боку роботодавця. Це свідчить про необхідність переходу до людиноцентричних моделей управління персоналом, орієнтованих на довгострокову взаємодію між працівником і організацією.

Отримані результати узгоджуються з висновками А. М. Колота, О. А. Грішнєвої, С. В. Цимбалюк, М. Armstrong та G. Dessler щодо зростання ролі людського капіталу, персоналізації мотиваційних механізмів і поєднання економічних, організаційних та соціально-психологічних інструментів управління персоналом. Водночас дослідження розширює існуючі наукові підходи з урахуванням специфіки функціонування українського ринку праці в умовах воєнного стану, демографічних втрат і мобілізаційних процесів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних і методичних підходів до управління трудовою поведінкою персоналу в умовах невизначеності та кадрових викликів.

На відміну від існуючих підходів, у дослідженні запропоновано концептуальну модель взаємозв'язку невизначеності, кадрових викликів та трудової поведінки персоналу, яка дозволяє розглядати кадрові виклики як проміжну ланку між зовнішнім середовищем організації та поведінковими реакціями працівників. Такий підхід забезпечує більш повне розуміння механізмів формування трудової поведінки в умовах нестабільності.

Удосконалено підхід до класифікації чинників впливу на трудову поведінку персоналу шляхом включення до них сучасних кадрових викликів, зокрема дефіциту кадрів, трудової міграції, мобілізаційних процесів, демографічного старіння населення та конкуренції за таланти. Це дозволяє розширити існуючі наукові уявлення про фактори трансформації трудової поведінки працівників.



Подальшого розвитку набули теоретичні положення щодо адаптивного управління трудовою поведінкою персоналу через обґрунтування інтегрованої моделі, яка поєднує гнучкі форми організації праці, персоналізовані мотиваційні механізми, підтримуюче лідерство, розвиток корпоративної культури та використання цифрових HR-технологій.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованих підходів керівниками підприємств, HR-менеджерами та фахівцями з управління персоналом для вдосконалення кадрової політики в умовах невизначеності.

Запропонована адаптивна модель управління трудовою поведінкою персоналу може бути використана для формування програм утримання працівників, підвищення рівня їхньої залученості та зниження плинності кадрів. Практичне впровадження рекомендацій щодо розвитку культури довіри, психологічної безпеки та підтримуючого лідерства сприятиме зміцненню організаційної лояльності персоналу та підвищенню ефективності трудової діяльності.

Окреме практичне значення мають рекомендації щодо використання гнучких форм зайнятості, програм добробуту працівників та цифрових HR-технологій. Їх застосування дозволить підприємствам більш ефективно реагувати на кадровий дефіцит, підвищувати привабливість роботодавця на ринку праці та забезпечувати стабільність функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Результати дослідження можуть бути використані також у процесі розроблення кадрових стратегій підприємств, підготовки внутрішніх програм розвитку персоналу, а також у навчальному процесі закладів вищої освіти під час викладання дисциплін з управління персоналом, мотивації праці та розвитку людського капіталу.



Висновки

У результаті проведеного дослідження встановлено, що в умовах невизначеності та кадрових викликів відбувається суттєва трансформація трудової поведінки персоналу, яка проявляється у зміні трудових цінностей працівників, зростанні їхньої професійної мобільності, підвищенні вимог до умов праці та посиленні ролі нематеріальних чинників мотивації. Доведено, що сучасна трудова поведінка формується під впливом не лише внутрішньоорганізаційних факторів, а й зовнішніх викликів, пов'язаних із соціально-економічною нестабільністю, демографічними змінами, трудовою міграцією та трансформацією ринку праці.

На основі узагальнення наукових підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників уточнено сутність управління трудовою поведінкою персоналу як цілеспрямованого процесу впливу на мотивацію, трудові установки та поведінкові моделі працівників шляхом використання організаційних, економічних, соціально-психологічних і цифрових інструментів управління персоналом. Обґрунтовано, що ефективність такого управління визначається здатністю організації адаптувати кадрову політику до змін зовнішнього середовища та нових потреб працівників.

Проведений аналіз дозволив встановити, що найбільший вплив на трудову поведінку персоналу в сучасних умовах здійснюють дефіцит кадрів, трудова міграція, мобілізаційні процеси, старіння населення та загострення конкуренції за таланти. Зазначені фактори спричиняють скорочення пропозиції робочої сили, посилення конкуренції між роботодавцями за кваліфікований персонал та зміну співвідношення сил на ринку праці на користь працівників. Наслідком цього стають зниження організаційної лояльності, зростання плинності кадрів, поширення професійного вигорання та переорієнтація працівників на пошук



стабільності, психологічної безпеки та балансу між професійним і особистим життям.

Результати авторського опитування підтвердили зміну структури мотиваційних пріоритетів працівників. Встановлено, що серед найбільш значущих факторів трудової мотивації домінують стабільність зайнятості, конкурентний рівень оплати праці, гнучкий графік роботи та психологічний комфорт. Отримані результати свідчать про посилення значущості потреб безпеки та добробуту в системі трудових цінностей персоналу, що потребує перегляду традиційних підходів до управління персоналом.

Дослідження показало, що найбільш ефективними інструментами управління трудовою поведінкою персоналу в умовах невизначеності є гнучкі форми організації праці, комплексні мотиваційні механізми, підтримуюче лідерство, розвиток корпоративної культури довіри та використання цифрових HR-технологій. Доведено, що дистанційна робота, гібридна зайнятість та гнучкий графік роботи сприяють підвищенню адаптивності організації, забезпечують кращий баланс між роботою та особистим життям і позитивно впливають на рівень задоволеності працівників. Водночас ефективність мотиваційної політики визначається не лише рівнем матеріального стимулювання, а й можливостями професійного розвитку, визнанням досягнень працівників та створенням сприятливого соціально-психологічного середовища.

Перспективами подальших наукових досліджень є розроблення методичних підходів до оцінювання трудової поведінки персоналу в умовах невизначеності, дослідження впливу цифровізації та технологій штучного інтелекту на поведінкові моделі працівників, а також вивчення механізмів формування психологічної стійкості персоналу в умовах тривалих кризових явищ.



Список використаних джерел

1. Колот А., Герасименко О., Шевченко А. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «індустрії 4.0»: компетентнісний аспект. *Економіка та суспільство*, 2023. (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8>
2. Колот А. М., Цимбалюк С. В. Управління персоналом: підручник. Київ: КНЕУ, 2023. 512 с.
3. Швед В., Луценко С. Л. Теоретико-методологічні основи мотиваційного менеджменту. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, 2025, 1 (115), 119-124. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-1-17>
4. Грішнова О. А. Людський розвиток : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2022. 340 с.
5. Дяків О. П., Прохоровська С.А., Островерхов В. М., Коцур А.С., Кривун О. Трансформація системи управління персоналом під впливом різних поколінь. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*, vol. 1, no. 30, Jan. 2026, pp. 82-99, <https://doi.org/10.35774/>.
6. Сорока О., Голубенко, В. Управління організаційною поведінкою персоналу як чинник стійкості компанії. *Економіка та суспільство*, 2023. (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-65>
7. Герман І. Мотиваційні чинники та принципи управління персоналом підприємств туристичного бізнесу. *Інновації та технології в сфері послуг*. 2023. №4 (10), С.19-26. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.4\(10\).2023.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.4(10).2023.2)
8. Кравченко О. В. Управління персоналом у сфері туризму в умовах кризових змін. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 45 - 49. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.5.45. http://www.economy.in.ua/pdf/1_2022/23.pdf



9. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 468 с.
10. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16th ed. London : Kogan Page, 2023. 768 p.
11. Dessler G. *Human Resource Management*. 17th ed. New York : Pearson Education, 2024. 720 p.
12. Prayag G., Muskat B., Dassanayake C. Organizational resilience and leadership in tourism. *Journal of Travel Research*. 2023. Vol. 62(8). P. 1780–1795. DOI: 10.1177/00472875231164984.
13. Liu S., Mair J. The impact of uncertainty on tourism stakeholders. *Tourism Management*. 2022. Vol. 91. Article 104634. DOI: 10.1016/j.tourman.2022.104634.
14. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Мистецтво комунікації в управлінні поведінкою персоналу та командною взаємодією. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 6 (276). С. 93–100. https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24._topic_Zoryana-M.-Pushkar-Bohdan-T.-Pushkar-93-99.pdf
15. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Управління командами в умовах сучасних викликів. Наукові перспективи. 2024. № 12 (54). С. 857–869. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12\(54\)-857-869](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12(54)-857-869)
16. Царук В. В. Туризм в Україні в умовах воєнного стану – проблеми відновлення та пошуку нових моделей управління. *Таврійський науковий вісник*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2023.4.3>
17. Driskell T., Funke G., Salas E. Fluid virtual teams: a review and future directions. *Small Group Research*. 2023. Vol. 54(6). P. 723–748. DOI: 10.1177/10464964231216367.