

Анатолій ГУРСЬКИЙ

здобувач освітньо-професійної програми
«Управління персоналом», ЗУНУ
Науковий керівник – Галина БАБ'ЯК, канд. геогр. наук,
доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного університету

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ HR-ПРОЄКТІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну спричинило глибокі структурні зрушення в системі управління персоналом вітчизняних підприємств. Традиційні підходи до оцінювання ефективності HR-проєктів, розроблені для умов стабільного ринкового середовища, виявились неадекватними в умовах хронічної невизначеності, мобілізаційного тиску та обмеженості ресурсів. Це актуалізує потребу в розробленні адаптованих інструментів оцінювання, які відповідають реаліям воєнного часу.

HR-проєкти – це обмежені в часі та ресурсах ініціативи, спрямовані на цілеспрямовану зміну або вдосконалення окремих аспектів роботи з персоналом [1]. На відміну від HR-процесів циклічного характеру, проєкти завжди унікальні за змістом і потребують окремого ресурсу, команди та критеріїв успіху. Серед основних видів виокремлюють: проєкти рекрутингу, адаптації, навчання і розвитку, мотивації, організаційного розвитку, HR-цифровізації та психологічної підтримки персоналу.

Аналіз наявного методологічного інструментарію засвідчує, що найпоширенішими підходами є: чотири рівнева модель Кіркпатріка (реакція – навчання – поведінка – результати), ROI-модель Філіпса з розрахунком фінансового повернення інвестицій, а також збалансована система показників (BSC) Каплана і Нортонна [2; 3]. Кожна з цих моделей має свої переваги та суттєві обмеження, пов'язані з проблемою атрибуції результатів, часовим лагом між дією та ефектом і суб'єктивністю вимірювань.

Воєнний стан породжує принципово нову конфігурацію HR-викликів. Мобілізаційний відтік кваліфікованих кадрів, вимушене переміщення персоналу, хронічний психологічний стрес, постійні зміни в трудовому законодавстві – все це деформує як умови реалізації HR-проектів, так і критерії їх успішності [4]. Дослідження практики аграрних підприємств (ТОВ «Галицька зернова компанія») підтверджує: найбільш відчутними виявились втрати кваліфікованих механізаторів та операторів техніки, вигорання персоналу, що залишився, та дефіцит молодих фахівців.

За цих умов традиційні метрики – рівень продуктивності, вартість найму, показники задоволеності – втрачають свою однозначність. Натомість пропонується адаптована система HR-показників, що охоплює три групи критеріїв:

1) показники кадрової стійкості – коефіцієнт утримання ключових фахівців, частка заброньованих працівників, швидкість закриття критичних вакансій;

2) показники адаптаційної спроможності – частка перекваліфікованого персоналу, коефіцієнт функціональної гнучкості, час заповнення кадрової прогалини;

3) показники психологічного благополуччя – eNPS (Employee Net Promoter Score), рівень суб'єктивного благополуччя за HR-пульс-опитуваннями, частка лікарняних через стрес і вигорання [5].

На основі проведеного дослідження розроблено модель гнучкого оцінювання HR-проектів (MGOHR), що включає чотири блоки: контекстну діагностику (оцінка безпекової загрози, мобілізаційного тиску та фінансової спроможності), адаптивне цілепокладання (орієнтація на позитивну динаміку, а не на абсолютні нормативи), збалансоване вимірювання (поєднання кількісних і якісних методів) та рефлексивне вдосконалення (цикл зворотного зв'язку для коригування наступних ініціатив).

Принциповою відмінністю MGOHR від класичних підходів є відмова від абсолютних нормативів на користь позитивної динаміки: в умовах воєнної нестабільності сам факт руху в правильному напрямку є вагомим свідченням ефективності HR-рішень. Підприємства, що зберігають доказовий підхід до

оцінювання власної HR-діяльності навіть в умовах воєнного стану, отримують конкурентну перевагу: здатність раціонально розподіляти обмежені ресурси, утримувати кадрове ядро і відновлюватись після втрат швидше за інших.

Список використаних джерел:

1. Блага Н. Управління проектами: навч. посіб. 2021. URL: <https://library.megu.edu.ua:9443/jspui/handle/123456789/4424>.
2. Даниленко О., П'явчук П. Використання HR-метрик навчання та розвитку персоналу на основі моделі Кіркпатріка-Філліпса. *Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем: матеріали конф.* 2025. С. 115.
3. Norton D. P., Kaplan R. S. Balanced scorecard. *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. London: Palgrave Macmillan, 2018. P. 80–84. DOI: 10.1057/978-1-137-00772-8_683.
4. Полозова Т. В., Митцева О. С., Іванов І. О. Організаційно-економічні та психологічні аспекти управління персоналом як фактор розвитку організації в умовах кризи. 2024. DOI: 10.36887/2415-8453-2024-2-9.
5. Савченко О. В., Лавриненко Д. Г., Кононенко Т. В. Психологічна гнучкість як чинник психологічного благополуччя персоналу організації. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2022. № 3 (27). С. 118–129. DOI: 10.31108/2.2022.3.27.12.