

Олена В. Чередник¹, Ірина А. Решетова²

МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ: АДАПТАЦІЯ ДО КРИЗОВИХ УМОВ ТА ВИКЛИКИ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

У статті досліджено вплив кризових умов та викликів післявоєнного відновлення на управління персоналом у закладах вищої освіти України. Визначено основні наслідки кризових явищ, включаючи втрату кадрів через міграцію, мобілізацію, фінансову нестабільність та емоційне вигорання. Запропоновано класифікацію методів управління персоналом, що враховує кризові, соціально-психологічні, цифрові та стратегічні підходи. Обґрунтовано впровадження адаптивних моделей управління, орієнтованих на забезпечення стійкості, реінтеграцію персоналу та модернізацію управлінських практик. Сформульовано практичні рекомендації щодо інтеграції інноваційних підходів у кадрову політику ЗВО.

Ключові слова: управління персоналом, кризові умови, методи, моделі, адаптація, інтеграція, післявоєнне відновлення.

Табл. 5. Літ. 16.

DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-281-147-158

Olena V. Cherednyk, Iryna A. Reshetova

METHODS AND MODELS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: ADAPTATION TO CRISIS CONDITIONS AND CHALLENGES OF POST-WAR RECONSTRUCTION

The article examines the key challenges of human resource management in higher education institutions (HEIs) in Ukraine under crisis conditions caused by war and in the context of post-war recovery. The primary consequences of the crisis are identified, including mass migration of academic staff, mobilization, infrastructure destruction, financial instability, and emotional burnout among employees. The necessity of adapting human resource management systems to new realities is substantiated, focusing on preserving professional potential, ensuring the continuity of educational processes, and maintaining the competitiveness of HEIs.

Adaptive models of human resource management are proposed, including a crisis model aimed at operational stabilization of institutional activities; a socio-psychological support model to enhance personnel resilience; a digital model emphasizing the implementation of digital platforms for organizing and optimizing HR processes; an integrative model combining social, motivational, and organizational approaches; and a strategic model targeting the long-term development of human resources through reintegration programs, professional upskilling, and talent pool formation.

A classification of HR management methods is formulated, encompassing crisis, socio-psychological, digital, strategic, motivational, and partnership approaches. Recommendations are developed for integrating these methods into HR policies in HEIs to ensure system resilience, effective staff reintegration post-crisis, and adaptation to new challenges within the global educational environment.

The necessity of developing tools for assessing the effectiveness of implemented models is substantiated, enabling the identification of weaknesses in management decisions and timely strategy adjustments. Emphasis is placed on the importance of leveraging international experience to mod-

¹ Donbas State Pedagogical University. Ukraine.

² Donbas State Pedagogical University. Ukraine.

ernize HR management approaches and utilizing the potential of international partnerships to fund and implement recovery programs.

The study's results are directed at establishing an innovative HR management system in HEIs that combines adaptability to crisis conditions with long-term strategic development goals, addressing the multidimensional challenges of the modern era while accounting for resource limitations in the Ukrainian context.

Keywords: personnel management, crisis conditions, methods, models, adaptation, integration, post-war recovery.

Peer-reviewed, approved and placed: 08.11.2024.

Постановка проблеми. Криза, спричинена війною в Україні, створила безпрецедентні виклики для закладів вищої освіти (ЗВО) — зруйнована інфраструктура, масова міграція кадрів, зниження державного фінансування та зміна структури ринку праці значно ускладнили управління персоналом.

Питання адаптації методів управління персоналом до кризових умов та викликів післявоєнного відновлення стало стратегічним завданням. Персонал ЗВО потребує підтримки, перепідготовки та адаптації до нових моделей роботи, необхідно впроваджувати ефективні методи управління, які дозволять зберегти професійний потенціал та забезпечити стабільність освітніх процесів. Крім того, важливість цієї проблематики обумовлена потребою збереження кадрового потенціалу в умовах масової міграції, підвищення стійкості ЗВО до зовнішніх викликів, впровадження сучасних моделей управління для забезпечення конкурентоспроможності освіти в міжнародному контексті.

Необхідність адаптації до нових реалій висуває вимогу впровадження ефективних методів і моделей управління персоналом, які дозволять забезпечити стійкість, продуктивність і психологічну підтримку працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Комплексне розуміння викликів і можливостей управління персоналом у кризових умовах та під час післявоєнного відновлення розглядається в роботах відомих зарубіжних дослідників. Зокрема, М. К. Ардакані [M. K. Ardakani], Х. Таболі [H. Taboli] і М. Бехештіфар [M. Beheshtifar] [1] досліджують структурні моделі навчання кадрів у критичних умовах пандемії COVID-19, зосереджуючи увагу на інтеграції навчання в системи управління персоналом.

У роботах Р. Ван Діка [R. Van Dick], А. Баєтге [A. Baethge] та Н. Джанкера [N. Junker] [2] розглядається вплив дистанційної роботи на психологічний добробут персоналу в умовах кризи, зокрема акцентуючи увагу на перевагах і ризиках віддаленої роботи. Автори пропонують інноваційні підходи для забезпечення стійкості працівників та зменшення рівня стресу.

Розвиток професійної компетенції викладацького складу в умовах воєнного стану вивчається у публікаціях М. Вайнтрауба [M. Vaintraub] [3], де акцент зроблено на стратегії професійного розвитку кадрів у вищій освіті.

У дослідженнях М. Х. Імані Хошкху [M. H. Imani Khoshkhoo], М. Басулі [M. Basouli] й М. Асаді [M. Asadi] [4] аналізуються моделі адаптації до кризових умов із залученням соціокультурного потенціалу, що дозволяє забезпечити стійкість персоналу організації.

Дж. Енсінас-Франко [J. Encinas-Franco] та А. Аругай [A. Arugay] [5] розглядають управлінські стратегії міграції праці під час криз, що спрямовані на забезпечення ефективного використання людських ресурсів у нестабільних умовах, їх підходи можуть бути адаптовані для реінтеграції кадрів у закладах вищої освіти після кризових періодів.

Р. Арена [R. Arena] [6] аналізує необхідність довгострокових змін у політиці управління громадським здоров'ям у контексті хронічних криз. У статті підкреслюється важливість впровадження системних стратегій стійкості, які можуть бути застосовані до управління персоналом у ЗВО для подолання складних викликів.

Дослідження Н. Стоун [N. Stone] [7] зосереджене на ролі лідерства у підтримці персоналу під час кризових умов та акцентує увагу на необхідності створення програм психологічної підтримки, спрямованих на підвищення рівня задоволеності працівників і їхньої продуктивності.

У роботі Г. Кім [G. Kim] [8] аналізуються соціальні детермінанти, що впливають на доступ працівників до ресурсів під час криз та пропонується оцінка соціальних факторів, що можуть бути враховані під час формування стратегій управління персоналом у закладах освіти.

Вагомість та актуальність проблеми розробки ефективних методів і моделей управління персоналом у закладах вищої освіти, особливо в умовах кризових викликів і післявоєнного відновлення, а також недостатнє опрацювання таких теоретико-практичних аспектів, як інтеграція адаптивних управлінських моделей, впровадження цифрових інструментів, реінтеграція кадрів і стратегічне планування, зумовили мету даного дослідження.

Мета дослідження (постановка завдання). Мета статті полягає у визначенні ключових проблем управління персоналом у закладах вищої освіти в умовах криз і післявоєнного відновлення, обґрунтуванні адаптивних моделей і методів управління персоналом та розробці рекомендацій щодо їх впровадження для забезпечення стійкого функціонування та розвитку системи вищої освіти.

Основні результати дослідження. Кризові умови, спричинені військовими діями та економічними труднощами, накладають значні обмеження на функціонування закладів вищої освіти, зокрема на систему управління персоналом. Наслідки цих викликів є багатовимірними, зачіпаючи організаційну, соціальну, психологічну, фінансову та технологічну складові (табл. 1-3).

За даними на ООН у всьому світі зафіксовано 6813900 біженців з України, в т.ч. в Європейських країнах 6253700 осіб і 560200 осіб за межами Європи [9]. Внутрішньо переміщеними після повномасштабного вторгнення 24.02.2022 р., в т.ч. повторно, стали 4646735 осіб (серед них жінки – 2782325 осіб (59,9%), чоловіки – 1864410 осіб (40,1%), діти – 906 тис. осіб) [10].

Дані публікацій з проблем вигорання та міграції академічного персоналу підтверджують, що значна частина викладачів емігрувала через небезпеку та погіршення умов життя, частка емігрантів серед викладачів ЗВО становить 10-20% від загальної кількості [11]. Зазначається, що під час оголошеної мобілізації в Україні, до лав Збройних сил були залучені чоловіки віком від 25 до 60 років, що торкнулося викладацького складу в тих самих пропорціях, як і

інших секторах. За оцінками, до 10-15% чоловіків-викладачів були мобілізовані, що призвело до критичних кадрових втрат у багатьох закладах освіти [11].

Таблиця 1. Вплив військових дій на управління персоналом ЗВО, складено авторами

Вплив	Напрямок впливу	Наслідки
Фізичні втрати та дефіцит кадрів	Руйнування інфраструктури	ЗВО у зонах активних бойових дій зазнають руйнувань, що унеможливує фізичну присутність персоналу для роботи.
	Еміграція	Багато викладачів виїжджають за кордон у пошуках безпечних умов для життя та роботи.
	Мобілізація	Значна частина чоловіків-викладачів і працівників адміністративного персоналу була мобілізована, що скоротило кадровий потенціал у ЗВО.
Вплив на якість освітнього процесу	Відтік висококваліфікованих фахівців	Зменшення кількості кваліфікованих викладачів негативно впливає на якість викладання та наукових досліджень.
	Перенавантаження викладачів	Залишки кадрового складу змушені брати на себе додаткові обов'язки, що спричиняє вигорання.
Психо-емоційні наслідки	Високий рівень стресу	Постійна загроза життю, втрати близьких, тривога через невизначеність майбутнього суттєво впливають на продуктивність персоналу.
	Емоційне вигорання	Відсутність стабільності та підвищене навантаження викликають виснаження працівників, що призводить до зниження їхньої мотивації.
Зміна форматів роботи	Перехід на дистанційне навчання	ЗВО вимушено переходять на дистанційну форму, що вимагає нових компетенцій у викладачів
	Організація роботи в умовах воєнного стану	Викладачі стикаються з труднощами через обмежений доступ до матеріалів, нестабільність зв'язку та електропостачання.

Слід підкреслити, що в умовах кризи персонал ЗВО стикається із зростанням рівня стресу через невизначеність, втрату близьких, складнощі з організацією роботи та навчання.

За даними досліджень, викладачі, які вимушено мігрували, демонструють вищий рівень емоційного виснаження порівняно з тими, хто залишився працювати на своїх місцях [12].

Економічна криза, зумовлена військовими діями, провокує масштабний дефіцит фінансування, що негативно впливає на стабільність функціонування закладів вищої освіти, зокрема у сфері управління персоналом. Одним із ключових наслідків є заморожування програм професійного розвитку, що значно звужує можливості підвищення кваліфікації кадрів і безпосередньо знижує ефективність використання кадрового потенціалу.

Додатковим ускладнюючим фактором є суттєве скорочення обсягів державного фінансування, яке обмежує здатність закладів освіти оновлювати інфраструктуру, модернізувати матеріально-технічну базу та забезпечувати конкурентний рівень

заробітної плати викладачів. Такі обмеження підривають мотивацію персоналу та створюють ризики втрати висококваліфікованих працівників, що в довгостроковій перспективі може призвести до деградації якості освітніх послуг. Ці проблеми знайшли відображення у звітах міжнародних організацій, які акцентують увагу на критичній важливості пошуку нових фінансових джерел та інструментів для забезпечення стійкості освітнього процесу [13].

Таблиця 2. Вплив економічних труднощів на управління персоналом ЗВО,
складено авторами

Вплив	Напрямок впливу	Наслідки
Фінансова нестабільність	Зменшення державного фінансування	Скорочення бюджетів ЗВО впливає на можливість утримання штатів, збільшення зарплат і премій.
	Невиплати заробітної плати	У деяких ЗВО затримки у виплатах стали звичайним явищем, що знижує лояльність персоналу.
Оптимізація кадрів	Скорочення штатів	Економія ресурсів змушує адміністрацію скорочувати адміністративний і технічний персонал, що призводить до додаткового навантаження на викладачів.
	Перехід на контрактну основу	Частина ЗВО змушена переглядати форму працевлаштування, що викликає невдоволення серед працівників.
Вплив на професійний розвиток	Замороження програм підвищення кваліфікації	В умовах обмежених фінансів ЗВО скорочують або зовсім припиняють фінансування навчальних курсів для персоналу.
	Брак ресурсів для інновацій	Недостатнє фінансування ускладнює впровадження нових методів навчання та технологій управління.

Гендерні виклики в системі освіти, спричинені кризою, проявляються у нерівномірному впливі на жінок і чоловіків, що відзначено у дослідженні [14]. Зокрема, жінки у ЗВО змушені брати на себе більшу частину обов'язків вдома, що суттєво обмежує їхні професійні можливості та кар'єрне зростання. Така ситуація посилює нерівність у доступі до ресурсів і можливостей, що вимагає врахування гендерних аспектів під час розробки стратегій управління персоналом у кризових умовах.

Пандемія COVID-19 і військові дії виступили каталізатором масштабного впровадження цифрових технологій у навчальний процес закладів вищої освіти, що спричинило зростання навантаження на персонал, оскільки опанування нових цифрових інструментів вимагає додаткових компетенцій. Однак, дослідження [15] підтверджує, що належне навчання персоналу сприяє зниженню рівня стресу та підвищенню продуктивності.

З іншого боку, кризові умови змушують переглядати підходи до оцінювання ефективності праці персоналу. Традиційні метрики є недостатніми, оскільки вони не враховують специфіку роботи в умовах стресу. Згідно з публікацією [16], нові показники повинні враховувати адаптивність, емоційну стійкість і здатність оперативно вирішувати кризові завдання.

**Таблиця 3. Комплексний вплив на управління персоналом ЗВО,
складено авторами**

Вплив	Напрямок впливу	Наслідки
Зміна ролі керівництва	Кризове управління:	Керівники змушені зосереджуватися на оперативних рішеннях, таких як підтримка стабільності функціонування ЗВО, а не на довгостроковому плануванні.
	Підтримка персоналу:	Необхідність моральної підтримки працівників стає однією з основних функцій адміністрації.
Зміна системи мотивації	Нематеріальні стимули	Через обмеження у фінансах більший акцент робиться на визнання заслуг, заохочення професійного зростання та підвищення статусу викладачів..
	Гнучкість умов праці:	Перехід на гнучкі графіки роботи та можливість дистанційної роботи стає інструментом підвищення мотивації
Відновлення довіри персоналу	Прозорість управлінських рішень	У складних умовах важливою стає відкритість адміністрації у питаннях фінансів, перспектив роботи та підтримки працівників.
	Інтеграція соціальної підтримки:	Участь у програмах соціальної допомоги працівникам сприяє покращенню довіри до керівництва.

Для забезпечення ефективної адаптації закладів вищої освіти до умов кризи та викликів післявоєнного відновлення необхідна класифікація методів управління персоналом у закладах вищої освіти, яка дозволить систематизувати різноманітні підходи залежно від специфіки кризових обставин, забезпечуючи оперативне реагування на поточні виклики та підвищуючи ефективність управлінських рішень.

Класифікація є ключовою для формування чіткої стратегії кадрової політики, яка враховує потреби короткострокового реагування та довгострокового відновлення системи освіти. Це особливо важливо у післявоєнний період, коли ресурси обмежені, а запит на підвищення продуктивності персоналу зростає. Водночас вона сприяє інтеграції міжнародного досвіду та адаптації кращих практик до локальних умов.

Окрім цього, класифікація створює основу для структурованого моніторингу і оцінки ефективності обраних методів, дозволяючи виявляти сильні та слабкі сторони управлінських підходів, а також своєчасно коригувати стратегії. У кризових умовах це забезпечує гнучкість і стійкість системи, а у післявоєнний період – формування стійкої кадрової політики, яка відповідає новим умовам соціально-економічного розвитку.

Розробка класифікації методів управління персоналом для закладів вищої освіти (ЗВО) в умовах кризи та післявоєнного відновлення базується на специфіці зовнішніх викликів та необхідності адаптації до нових умов. Така класифікація є відмінною від традиційних підходів, оскільки інтегрує кризовий контекст, соціально-економічні фактори та виклики, пов'язані з відновленням після масштабних деструктивних подій (табл. 4).

Таблиця 4. Класифікація методів управління персоналом для закладів вищої освіти в умовах кризи та післявоєнного відновлення, запропоновано авторами

Класифікаційна ознака	Методи	Характеристика
1	2	3
За цільовою спрямованістю	Кризові методи	Оперативні дії, спрямовані на подолання наслідків кризових явищ.
	Методи післякризового відновлення	Інструменти для забезпечення стабільності та адаптації персоналу до нових умов.
	Організаційні методи	Включають управління графіками роботи, організацію дистанційної форми праці, структурування завдань.
	Мотиваційні методи	Спрямовані на підтримку персоналу через нематеріальні стимули, соціальні виплати, програми визнання заслуг.
За функціональною спрямованістю	Соціально-психологічні методи	Зосереджені на підтримці емоційного стану персоналу через психологічну реабілітацію та соціальну допомогу.
	Цифрові методи	Використання HRM-систем, автоматизація обліку, цифрова комунікація.
	Традиційні методи	Базуються на особистих зустрічах, індивідуальному консультуванні, класичних підходах до оцінювання продуктивності.
	За рівнем інтеграції в управлінську систему	Орієнтовані на довгострокову адаптацію, формування нових стандартів управління.
За джерелом фінансування	Оперативні методи	Реалізуються на поточному рівні для реагування на кризові ситуації.
	Методи, що реалізуються за рахунок внутрішніх ресурсів	Перерозподіл наявних бюджетних коштів ЗВО.
	Методи, що реалізуються за рахунок зовнішніх ресурсів	Гранти, міжнародна технічна допомога, співпраця з донорами.
	Методи нового рівня:	Ініціативи, які виходять від співробітників (наприклад, створення груп підтримки серед викладачів).
За рівнем залучення персоналу	Методи адміністративного рівня:	Рішення, що приймаються адміністрацією та впроваджуються безпосередньо для всього персоналу.
	Методи інтегрованого рівня:	Спільні дії адміністрації та персоналу, спрямовані на вирішення кризових ситуацій (наприклад, розробка адаптивних графіків роботи).
	Традиційні методи	Використання стандартних інструментів управління, таких як збори, індивідуальні консультації.
	Модернізовані методи	Вдосконалення традиційних методів за допомогою нових підходів, таких як гейміфікація чи підхід Design Thinking.
За ступенем інноваційності	Радикально-інноваційні методи	Використання новітніх технологій (наприклад, штучного інтелекту для підбору персоналу або аналізу продуктивності).
	Короткострокові методи	Реагування на поточні виклики (організація дистанційної роботи, мобільні бригади психологів).
	Середньострокові методи	Планування в межах одного навчального року (перепідготовка кадрів, адаптація до нових умов).
	Довгострокові методи	Формування системних змін (розробка нових підходів до мотивації, створення цифрової інфраструктури).
За основним об'єктом управління	Індивідуальні методи	Орієнтовані на конкретного працівника, враховують його індивідуальні потреби (наприклад, персоналізовані плани розвитку).
	Групові методи	Спрямовані на окремі групи працівників (наприклад, команди викладачів або адміністративний персонал).
	Системні методи	Застосовуються до всього колективу ЗВО (наприклад, впровадження нової політики мотивації).
	Внутрішні методи:	Ініціативи, що реалізуються за рахунок ресурсів самого ЗВО.
За джерелом ініціативи	Зовнішні методи:	Підтримка міжнародних грантів, участь у державних або регіональних програмах.
	Партнерські методи:	Впровадження у співпраці з іншими закладами або організаціями (наприклад, спільні проєкти з міжнародними університетами).
	Методи кризового управління	Спрямовані на швидку стабілізацію роботи ЗВО (оперативна адаптація до змін).
	Методи відновлення	Застосовуються після завершення гострої фази кризи, спрямовані на відбудову інфраструктури, повернення персоналу до стандартного режиму роботи.
7. За основним фокусом впливу	Методи розвитку	Орієнтовані на довгострокову перспективу, формують стійкість і конкурентоспроможність ЗВО.
	Фінансові методи	Орієнтовані на компенсацію втрат через матеріальні стимули.
	Емоційно-психологічні методи	Спрямовані на стабілізацію морального стану персоналу.
	Інтелектуальні методи	Забезпечують збереження й розвиток компетенцій працівників.

Таблиця 5. Моделі управління персоналом у ЗВО в умовах кризи та післявоєнного відновлення, складено авторами

Модель	Ключові особливості	Методи реалізації	Виклики впровадження	Можливість використання в Україні
1. Традиційна функціональна модель	Орієнтована на виконання стандартних кадрових завдань (підбір, оцінювання, підвищення кваліфікації).	- Використання кадрових планів;- Проведення регулярних атестацій;- Організація курсів підвищення кваліфікації.	- Недостатність фінансування;- Відтік висококваліфікованих кадрів.	В умовах кризи ефективність знизиться через фінансові обмеження, але може бути частково адаптована до виконання базових функцій управління.
Кризова модель управління	Зосереджена на оперативному реагуванні на надзвичайні ситуації та підтриманні функціонування закладу.	- Впровадження кризових штабів;- Використання цифрових платформ для комунікації;- Мобільні графіки роботи;- Програми підтримки емоційного стану.	- Високий рівень стресу серед керівництва;- Відсутність досвіду в реалізації кризових рішень;- Технічна нестабільність цифрових платформ.	Потребує модернізації та навчання керівного персоналу. Може бути ефективною за умов залучення додаткових ресурсів і міжнародного досвіду.
Соціальна модель	Орієнтована на забезпечення соціальної, психологічної та матеріальної підтримки персоналу.	- Програми психологічної реабілітації;- Забезпечення соціальних виплат;- Реалізація програм гуманітарної підтримки.	- Обмеженість ресурсів для впровадження;- Відсутність відповідних служб у багатьох ЗВО;- Довготривалий характер програм підтримки.	Має високу актуальність у кризових і посткризових умовах. Потребує фінансової підтримки на державному або міжнародному рівні.
Інноваційно-цифрова модель	Передбачає широке використання цифрових технологій для автоматизації управлінських процесів.	- Впровадження HRM-систем;- Використання цифрових платформ для управління;- Організація тренінгів для навчання роботи з новими технологіями.	- Висока вартість впровадження;- Відсутність цифрової грамотності серед частини працівників;- Недостатня технічна інфраструктура в багатьох ЗВО.	Ефективна за умов інвестицій у цифровізацію. Може бути впроваджена через грантові програми або партнерства з технологічними компаніями.
Гібридна модель	Поєднання дистанційних та очних форматів роботи для забезпечення гнучкості в умовах нестабільності.	- Організація гнучких графіків роботи;- Використання змішаного формату викладання (дистанційно/очно)- Перерозподіл завдань між працівниками.	- Потребує адаптації навчальних планів;- Може призвести до перевантаження працівників через нові вимоги;- Недостатність технічної підтримки для ефективної реалізації.	Має високий потенціал для впровадження в Україні як базова модель у кризових умовах. Забезпечує гнучкість і збереження кадрового потенціалу.
Інтегративна модель	Об'єднує кілька підходів, спрямованих на адаптацію ЗВО до умов кризи та післявоєнного відновлення.	- Комбінування соціальних, цифрових і гібридних методів;- Формування команд швидкого реагування;- Розробка стратегій довгострокового розвитку з урахуванням кризових факторів.	- Складність у координації дій;- Потреба в значних ресурсах для одночасного впровадження кількох методів;- Висока залежність від кваліфікації керівного складу.	Є найперспективнішою для використання у післявоєнний період, оскільки враховує багатозадачність викликів і потребує комплексного підходу.

Запропоновані класифікаційні ознаки мають високу практичну цінність для ЗВО України, оскільки враховують багатовимірність кризових викликів та орієнтовані на інтеграцію міжнародного досвіду. Ця класифікація може стати основою для формування національних рекомендацій у сфері управління персоналом у системі вищої освіти.

Відмінності запропонованої класифікації від існуючих полягає в тому, що традиційні класифікації методів управління персоналом не враховують специфіки кризових ситуацій, таких як військові конфлікти або масштабні природні катастрофи. Запропонована класифікація інтегрує такі виклики, що робить її унікальною для умов України.

На відміну від існуючих підходів [15], у яких цифрові методи управління є допоміжними, ця класифікація акцентує увагу на цифровізації як на ключовому інструменті для забезпечення безперервності освітніх процесів і управління в кризових умовах. Запропонована класифікація включає соціальні методи управління, що є критичними для підтримки працівників у період кризи та післякризового відновлення. Це відрізняє її від традиційних класифікацій, які здебільшого фокусуються на економічних та організаційних аспектах.

Додавання таких методів, як гейміфікація та Design Thinking, дозволяє розробляти нові моделі управління, що відповідають сучасним викликам. Ці підходи майже не представлені в традиційних класифікаціях [16].

Запропонована класифікація є універсальною, але в умовах України має особливе значення – методи кризового управління дозволяють оперативно реагувати на зовнішні виклики, зберігаючи кадровий потенціал, соціально орієнтовані методи забезпечують стабільність у колективах та створюють основу для післявоєнного відновлення, цифрові та інноваційні рішення сприяють модернізації системи управління, забезпечуючи її стійкість до подальших викликів.

Ця класифікація є адаптивною та може бути використана як база для розробки рекомендацій у межах державних і міжнародних програм підтримки освіти в умовах кризи.

Як зазначалося, кризові обставини, спричинені війною, наклали значний відбиток на управління персоналом у ЗВО. У цих умовах необхідно впроваджувати адаптовані моделі, які забезпечують стійкість системи, підтримку персоналу та інтеграцію новітніх управлінських практик (табл. 5).

Отже, на наш погляд, у кризових умовах найбільш ефективними є кризова, соціальна та гібридна моделі, які забезпечують оперативну стабілізацію діяльності ЗВО. У післявоєнному відновленні акцент має бути зроблено на інноваційно-цифровій та інтегративній моделі, що дозволяють досягти довгострокової стійкості та модернізації.

Застосування цих моделей у системі освіти України залежить від доступності фінансових ресурсів, державної підтримки та рівня інтеграції міжнародного досвіду. Узгодженість методів і моделей управління є ключем до ефективного вирішення кризових і посткризових викликів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У статті обґрунтовано необхідність розробки адаптивних підходів до управління персоналом у

закладах вищої освіти (ЗВО) в умовах кризи та післявоєнного відновлення. Аналіз показав, що криза, спричинена військовими діями та економічною нестабільністю, суттєво вплинула на кадровий потенціал ЗВО. Основними наслідками стали відтік висококваліфікованих кадрів, зростання рівня емоційного вигорання, а також обмеження можливостей для професійного розвитку через недостатнє фінансування. У цьому контексті визначено ключову роль кризових, соціальних, цифрових і інтегративних моделей управління, які дозволяють зберегти стабільність освітнього процесу та забезпечити умови для відновлення кадрового потенціалу.

Значну увагу приділено використанню цифрових інструментів, які виявилися ефективними в умовах дистанційної роботи та вимушеної адаптації до змін. Впровадження HRM-систем, навчання персоналу новим технологіям та оптимізація процесів через автоматизацію сприяють підвищенню продуктивності та стабільності роботи ЗВО навіть у складних умовах. Водночас, наголошується на важливості врахування соціальних аспектів, зокрема програм психологічної підтримки, які є критичними для збереження ефективності працівників.

Перспективи подальших досліджень включають розробку інструментів для оцінки ефективності впроваджених підходів і моделей управління персоналом, адаптацію кращих міжнародних практик до українських реалій, а також створення інтегративних стратегій, що поєднують соціальні, інноваційні та цифрові методи. Особливу увагу слід приділити аналізу гендерних аспектів управління персоналом, враховуючи специфіку викликів для чоловіків і жінок у кризових умовах. У післявоєнному періоді ключовим завданням стане формування довгострокових стратегій підготовки та перепідготовки персоналу, спрямованих на адаптацію до змін і підвищення конкурентоспроможності системи вищої освіти.

1. Kamali Ardakani, M., Taboli, H. and Beheshtifar, M. (2024). Modeling the structural equations of human resource management training in the healthcare sector in critical conditions based on the experiences of COVID-19. *Social Determinants of Health*, vol. 10(1), pp.1–13. doi: <https://doi.org/10.22037/sdh.v10i1.44829>

2. Van Dick, R., Baethge, A. and Junker, N.M. (2024). Implications of remote work on employee well-being and health. *Front. Organ. psychol*, vol. 2. doi: <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1498944>

3. Vaintraub, M. (2024). Professional Competence Development of Teaching Staff in Higher Education Institutions under Martial Law. *Educational Challenges*, vol. 29(1), pp.204–213. doi: <https://doi.org/10.34142/2709-7986.2024.29.1.14>

4. Jabbari, G., Imani Khoshkhoo, M. H., Basouli, M. and Asadi, M. (2024). Resilience Model of Tourism Industry Stakeholders Relying on Socio-Cultural Capacities (Case Study: Selected Tourism Provinces of Iran). *Journal of Urban tourism*, (), pp. -. doi: 10.22059/jut.2024.367897.1167.

5. Encinas-Franco, J. and Arugay, A. (2024). Games, Changes, and Fears: The Philippines from Duterte to Marcos Jr. Singapore: ISEAS—Yusof Ishak Institute. Available at: <https://muse.jhu.edu/book/131186>

6. Arena, R., Arena, A. (2024). Stemming the chronic disease pandemic through a generational shift in public health policy and practice. *Progress in Cardiovascular Diseases*, vol. 86, pp. 75–78. doi: <https://doi.org/10.1016/j.pcad.2024.09.004>.

7. Stone, N. B. (2024). The Effectiveness of Leader Support: A Phenomenology Examining Employee Lived Experiences During a Personal Life Crisis or Life Transition. Ph.D. Thesis. Drake University ProQuest Dissertations & Theses. <http://surl.li/ixddwv>

8. Kim, Gunah. (2024). Social Determinants of Immigrant's Health: Immigrant health paradox, State policy contents, and Access to care. Dissertation Doctor of Philosophy. Ph.D. Thesis. The Pennsylvania State University. <https://etda.libraries.psu.edu/catalog/22871gmk5422>.
9. Situation Ukraine Refugee Situation. Operational Data Portal. Available at: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> [Accessed 12 Oct. 2024].
10. Юрченко Н. Скільки в Україні переселенців і де найбільше ВПО: статистика за областями. РБК-Україна [сайт]. Київ, 2024. URL: <http://surl.li/focwog>
11. Tsybuliak, N., Lopatina, H., Shevchenko, L., Popova, A. and Suchikova, Y. (2024). Burnout and Migration of Ukrainian University Academic Staff During the War. Sage Open, 14(3). doi: <https://doi.org/10.1177/21582440241279137>.
12. Hugelius, K., Becker, J. (2024). Common Challenges in the Prehospital Management of Mass-Casualty Incidents: A Systematic Integrative Review. Prehospital and Disaster Medicine, no 12. doi: <https://doi.org/10.1017/S1049023X24000566>
13. Chee, Shi Yin and Jain, J. eds. (2024). Proceedings-Postgraduate Research Colloquium 2024. Tayior University. Available at: <http://surl.li/uwoorz>
14. Johnston, K. and Massey, A. (2024). Training and Retaining Public Servants for the Future. Transylvanian Review of Administrative Sciences, 20(SI), pp.54-63. doi: <http://dx.doi.org/10.24193/tras.SI2024.8>.
15. Gopalaswamy, R., Aravindhan, V., Narayanan, S. and Subbian, S. (2024). Newer Initiatives in Detection, Drug Discovery and Therapeutic Management of Drug-Resistant Tuberculosis. Frontiers in Tropical Diseases, vol. 5. doi: <http://surl.li/uwogky>.
16. Zliluc, M., Tudor, M. A., and Hadziahmetovic, N. (2024). Resilience in Crisis: The Impact of HRM Practices on Job Performance and Emotional Exhaustion Among University Employees. Eurasian Journal of Business and Economics, [online] 17(34), pp.19-42. Available at: <http://surl.li/ngvalf>

1. Kamali Ardakani, M., Taboli, H. and Beheshtifar, M. (2024). Modeling the structural equations of human resource management training in the healthcare sector in critical conditions based on the experiences of COVID-19. Social Determinants of Health, vol. 10(1), pp.1-13. doi: <https://doi.org/10.22037/sdh.v10i1.44829>
2. Van Dick, R., Baethge, A. and Junker, N.M. (2024). Implications of remote work on employee well-being and health. Front. Organ. psychol, vol. 2. doi: <https://doi.org/10.3389/forpg.2024.1498944>
3. Vaintraub, M. (2024). Professional Competence Development of Teaching Staff in Higher Education Institutions under Martial Law. Educational Challenges, vol. 29(1), pp.204-213. doi: <https://doi.org/10.34142/2709-7986.2024.29.1.14>
4. Jabbari, G., Imani Khoshkhoo, M. H., Basouli, M. and Asadi, M. (2024). Resilience Model of Tourism Industry Stakeholders Relying on Socio-Cultural Capacities (Case Study: Selected Tourism Provinces of Iran). Journal of Urban tourism, (), pp. -. doi: 10.22059/jut.2024.367897.1167.
5. Encinas-Franco, J. and Arugay, A. (2024). Games, Changes, and Fears: The Philippines from Duterte to Marcos Jr. Singapore: ISEAS—Yusof Ishak Institute. Available at: <https://muse.jhu.edu/book/131186>
6. Arena, R., Arena, A. (2024). Stemming the chronic disease pandemic through a generational shift in public health policy and practice. Progress in Cardiovascular Diseases, vol. 86, pp. 75-78. doi: <https://doi.org/10.1016/j.pcad.2024.09.004>.
7. Stone, N. B. (2024). The Effectiveness of Leader Support: A Phenomenology Examining Employee Lived Experiences During a Personal Life Crisis or Life Transition. Ph.D. Thesis. Drake University ProQuest Dissertations & Theses. <http://surl.li/ixddwv>
8. Kim, Gunah. (2024). Social Determinants of Immigrant's Health: Immigrant health paradox, State policy contents, and Access to care. Dissertation Doctor of Philosophy. Ph.D. Thesis. The Pennsylvania State University. <https://etda.libraries.psu.edu/catalog/22871gmk5422>.
9. Situation Ukraine Refugee Situation. Operational Data Portal. Available at: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> [Accessed 10 Oct. 2024].
10. Yurchenko, N. Skilky v Ukraini pereselentsiv i de naibilshe VPO: statystyka za oblastiamy. RBK-Ukrayna. Available at: <http://surl.li/focwog>
11. Tsybuliak, N., Lopatina, H., Shevchenko, L., Popova, A. and Suchikova, Y. (2024). Burnout and Migration of Ukrainian University Academic Staff During the War. Sage Open, 14(3). doi: <https://doi.org/10.1177/21582440241279137>.

12. Hugelius, K, Becker, J. (2024). Common Challenges in the Prehospital Management of Mass-Casualty Incidents: A Systematic Integrative Review. *Prehospital and Disaster Medicine*, no 12. doi: <https://doi:10.1017/S1049023X24000566>
13. Chee, Shi Yin and Jain, J. eds. (2024). *Proceedings-Postgraduate Research Colloquium 2024*. Tayior University. Available at: <http://surl.li/uwoorz>
14. Johnston, K. and Massey, A. (2024). Training and Retaining Public Servants for the Future. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 20(SI), pp.54-63. doi: <http://dx.doi.org/10.24193/tras.SI2024.8>.
15. Gopalaswamy, R., Aravindhana, V., Narayanan, S. and Subbian, S. (2024). Newer Initiatives in Detection, Drug Discovery and Therapeutic Management of Drug-Resistant Tuberculosis. *Frontiers in Tropical Diseases*, vol. 5. doi: <http://surl.li/uwogky>
16. Zliluc, M., Tudor, M. A., and Hadziahmetovic, N. (2024). Resilience in Crisis: The Impact of HRM Practices on Job Performance and Emotional Exhaustion Among University Employees. *Eurasian Journal of Business and Economics*, [online] 17(34), pp.19-42. Available at: <http://surl.li/ngvalf>