

*Данилюк Максим Русланович
Миколаївський національний
аграрний університет
Україна, м. Київ
maksimdaneluk923@gmail.com*

УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ВИСОКОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ КАДРОВИХ РИЗИКІВ ДЛЯ БЕЗПЕРЕБІЙНОСТІ АГРОВИРОБНИЦТВА

Військова агресія проти України трансформувала операційне середовище агропромислового комплексу, перевівши його зі стану «високого ризику» у стан «високої невизначеності». Цей стан характеризується неможливістю розрахунку ймовірностей та непередбачуваністю наслідків, що робить традиційні інструменти управління малоефективними [1]. Агросектор опинився в епіцентрі «полікризи» – системного збою, де взаємодіють та взаємно посилюються геополітичні, економічні, інфраструктурні та логістичні шоки. У цьому контексті руйнування виробничих активів, порушення логістичних ланцюгів та цінова волатильність створюють безпрецедентний тиск. Однак аналіз показує, що саме людський капітал став центральною віссю вразливості та водночас ключовим фактором забезпечення безперебійності виробництва. Гострий дефіцит робочої сили, спричинений мобілізацією, міграцією та внутрішнім переміщенням, перетворився з кадрової проблеми на системну загрозу операційній діяльності, що вимагає фундаментального перегляду методології оцінки кадрових ризиків [2, 3].

Класична таксономія «людських або персональних ризиків», що традиційно фокусується на хворобах, нещасних випадках, смерті чи розлученні, є абсолютно недостатньою для опису поточної ситуації. Необхідна розширена таксономія, що враховує специфіку воєнного стану.

По-перше, це ризики прямої фізичної шкоди та безпеки персоналу,

пов'язані з веденням бойових дій та забрудненням сільськогосподарських угідь мінами та «залишками війни».

По-друге, це операційні ризики недоступності персоналу, спричинені раптовою мобілізацією критично важливих спеціалістів, руйнуванням житла та інфраструктури, комендантськими годинами та повітряними тривогами, що фізично унеможлиблюють виконання робіт [4].

Найбільш системним та водночас найменш врахованим є третій клас – гострі психосоціальні ризики. Вони виступають не вторинним наслідком, а первинною загрозою операційній безперебійності. Дослідження професійного вигорання в умовах війни ідентифікують специфічні драйвери: екзистенційний стрес, гостре порушення життєвої рутини та критичне зростання конфлікту «робота-сім'я».

Згідно з екологічною моделлю впливу конфлікту на психічне здоров'я, персонал страждає не лише від прямого впливу (насильство, втрати), але й від опосередкованого – руйнування повсякденного соціального та економічного життя. Формується небезпечний каузальний зв'язок: ризик фізичної небезпеки (наприклад, страх перед роботою на потенційно замінованих полях) провокує хронічний стрес, що призводить до масового емоційного виснаження та вигорання і, як наслідок, – до операційного колапсу через відмову персоналу виходити на роботу [5].

Існуючі методології оцінки ризиків, зокрема імовірнісні, зазнають невдачі в умовах високої невизначеності. Вони створюють «ілюзію визначеності», оскільки спираються на історичні дані, які втратили будь-яку релевантність. Ключова проблема кількісних моделей – фатальний дефіцит достовірних вхідних даних для аналізу в умовах кризи. Водночас, суто якісні, наративні підходи часто є несистематичними, суб'єктивними та схильними до когнітивних упереджень аудиторів.

Таким чином, необхідний кардинальний методологічний зсув: від спроб прогнозування ймовірностей до оцінки вразливості та здатності системи до поглинання шоків [4, 5].

Вирішенням є розробка та імплементація гібридної методології оцінки кадрових ризиків, що є найбільш ефективною для комплексних сценаріїв. Такий підхід інтегрує наявні (обмежені) кількісні індикатори (плинність, абсентеїзм) зі структурованими якісними експертними оцінками. Для управління невід'ємною неоднозначністю та суб'єктивністю якісних оцінок пропонується використовувати адаптовані підходи, що базуються на принципах нечіткої логіки та багатовимірному аналізі, таких як метод оцінки на основі відстані від середнього рішення (EDAS) або підхід порядкового пріоритету (OPA). Замість класичної матриці «ймовірність-наслідки», гібридна методологія використовує розширений набір критеріїв: 1) Наслідки (вплив на безперебійність); 2) Правдоподібність (експертна оцінка можливості реалізації, а не статистична ймовірність); 3) Детектованість (легкість виявлення ранніх ознак); 4) Експозиція (частка персоналу або критичність ролей, що підпадають під ризик); 5) Здатність до поглинання ризику – наявність у компанії ресурсів, планів та компетенцій для управління даним ризиком. Цей останній критерій є ключовим, оскільки він перетворює оцінку з пасивного інструменту на активний елемент стратегічного планування [6].

Результати, отримані за допомогою гібридної методології, мають стати основою для адаптивного сценарного планування. Традиційне сценарне планування виявилось неефективним при зіткненні з шоками, що знаходяться поза межами звичного поля зору менеджменту. Натомість пропонується чотирикомпонентна рамкова модель адаптації даного планування:

- 1) Розтягування діапазону сценаріїв, що включають екстремальні, але правдоподібні події, ідентифіковані гібридною методологією;
- 2) Використання вразливостей як призми, фокусуючи планування на ризиках з найнижчою «здатністю до поглинання»;
- 3) Побудова чітких керівних принципів дій для кожного сценарію;
- 4) Інтеграція кризового менеджменту в організаційну структуру на постійній основі [6].

Таким чином, безперебійність агровиробництва в умовах високої

невизначеності прямо залежить від здатності менеджменту перейти від реактивного управління кадрами до проактивної, інтегрованої моделі. Запропонована гібридна методологія дозволяє структурувати невизначеність, пріоритезувати загрози (фізичні, психосоціальні, операційні) на основі вразливості та здатності до поглинання, та сформувати фундамент для розробки адаптивних стратегій, що забезпечують стійкість та безперебійність функціонування критично важливого сектору економіки.

Список використаних джерел

1. Global polycrisis: the causal mechanisms of crisis entanglement / M. Lawrence et al. Global sustainability. 2024. P. 1-36. URL: <https://doi.org/10.1017/sus.2024.1> (дата звернення: 08.11.2025).
2. Ринок праці в умовах війни: демографічні виклики для України. Укрінформ - актуальні новини України та світу. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3909003-rinok-praci-v-umovah-vijni-demograficni-vikliki-dla-ukraini.html> (дата звернення: 08.11.2025).
3. Shortridge J., Aven T., Guikema S. Risk assessment under deep uncertainty: A methodological comparison. Reliability Engineering & System Safety. 2017. Vol. 159. P. 12-23. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ress.2016.10.017>
4. The role of human resource management in agricultural labor-saving technologies: an integrative review and science mapping / D. Qorri et al. Agriculture. 2024. Vol. 14, no. 7. P. 1144. URL: <https://doi.org/10.3390/agriculture14071144>
5. Сухорукова А. Л. Професіоналізація фахівців з інформаційного забезпечення. Ефективність державного управління. Вип. 18/19. Львів : Вид-во ЛпІДУ НАДУ, 2009. С. 374–381.
6. Developing a risk-based strategic human resource management: a mixed-method approach / K. Jibril et al. International Journal of Productivity and Quality Management. 2024. Vol. 43, no. 2. P. 157-180. URL: <https://doi.org/10.1504/ijpqm.2024.141890>