

**Пухай Олена Анатоліївна**

*аспірантка*

*Полтавського університету економіки і торгівлі*

**Pukhai Olena**

*PhD Student of the*

*Poltava University of Economics and Trade*

ORCID: 0009-0007-7845-5805

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-6-11096

## ЕФЕКТИВНІ ІНСТРУМЕНТИ HR МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВІЙНИ

## EFFECTIVE HR MANAGEMENT TOOLS IN PERSONNEL MANAGEMENT IN TIMES OF WAR

**Анотація.** Вступ. Швидко пристосування до нових умов життя в умовах війни передбачає коригування компанії, її цілей та планів у відповідності з реаліями воєнного часу. Важливими аспектами є ефективний розподіл завдань і ресурсів, ретельний моніторинг ситуації, інформаційна підтримка та програми соціального захисту, що допомагає створити безпечне та підтримуюче робоче середовище для співробітників у ці важкі часи. Можливість роботи з дому також є ключовою для забезпечення безпеки працівників, зменшення витрат на дорогу до роботи і підтримки балансу між професійним та особистим життям.

Перехід на дистанційне управління виявив нові проблеми. Для забезпечення подальшого функціонування компаній важливо переглянути підходи до управління персоналом і знайти ефективні інструменти HR-менеджменту в умовах воєнного стану. Кожен бізнес має свої особливості, тому управління персоналом буде відрізнятися для різних компаній. Деяким підприємствам доводиться залишати фізичні активи і забезпечення виробничого процесу на місцях через специфіку діяльності. Інші компанії стикаються з труднощами через переїзди з зон бойових дій у нові регіони, що вплинуло на їх кадрові стратегії. Частина працівників втрачена через виїзд за кордон або неможливість перевезти весь персонал.

В умовах таких змін управління персоналом стає індивідуальним і суттєво відрізняється від традиційних підходів. Економічні зміни також мають значний вплив: зниження купівельної спроможності споживачів, зростання не платежів за угодами та дебіторської заборгованості можуть негативно вплинути на ефективність підприємств. Це може призвести до погіршення їх показників і створення додаткових труднощів у управлінні персоналом, що є не менш важливим, ніж питання виживання бізнесу.

**Мета.** Метою дослідження є оцінка можливостей запровадження нових ефективних інструментів HR менеджменту в управлінні персоналом в умовах війни.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері ефективних інструментів HR менеджменту в управлінні персоналом в умовах війни; результати саміту HR Wisdom Summit-2023, в якому розглядалися сучасні питання HR-стратегії та розглянуто можливості їх адаптації на підприємствах.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для узагальнення сучасних HR -технологій); формалізації, аналізу та синтезу (для побудови схеми Діджитал-сервісу Kernel). У тексті також використаний метод аналізу проблем та пропозицій їх вирішення через використання ефективних інструментів та програм адаптації населення до нових реалій умов воєнного стану, логічного узагальнення результатів.

**Результати.** У науковій статті розкрито ефективні інструменти HR менеджменту, а саме: HR менеджери можуть використовувати різноманітні підходи до управління стресом серед працівників, такі як програми психологічної підтримки, проведення тренінгів зі стресостійкості та організація регулярних консультацій з психологами. Застосування моделі Basic PH може бути ефективним інструментом управління людськими ресурсами, оскільки вона надає різні підходи до подолання стресу й пошуку внутрішньої стабільності серед працівників. Впровадження цифрових інструментів у HR менеджмент

може сприяти зменшенню адміністративної тяготи при управлінні персоналом та створенню сприятливого середовища для працівників. Необхідність розробки спеціалізованих програм підтримки й відновлення ветеранів війни може бути важливим елементом соціально відповідальної політики людських ресурсів.

Перспективи. Перспективами подальших досліджень авторів буде розгляд трансформації функцій планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання процесів управління персоналом в умовах повоєнного стану.

**Ключові слова:** управління персоналом, воєнний стан, ефективні інструменти, HR менеджмент.

**Summary.** Introduction. Rapid adaptation to new life conditions during wartime primarily involves adjusting the company, its goals, and plans to fit the realities of the war period. Effective task and resource allocation, thorough monitoring, informational support, and social protection programs contribute to creating a safe and supportive work environment for employees during these challenging times. The option to work from home is also crucial for ensuring employee safety, reducing commuting costs, and supporting work-life balance.

The transition to remote management has introduced new challenges. For continued business operation, it is important to review new approaches to human resource management and identify effective HR management tools during wartime. Each business has its own uniqueness, so personnel management will differ for each company. Some businesses must leave physical assets and production process support at their locations due to the nature of their activities. Other companies face difficulties due to relocations from conflict zones to new regions, which has affected their staffing strategies. Part of the workforce has been lost due to moving abroad or the inability to relocate the entire team.

Under these circumstances, personnel management becomes highly individualized and significantly differs from standard approaches. Economic changes also play a crucial role: decreasing consumer purchasing power, rising payment defaults, and increasing accounts receivable can negatively impact business effectiveness. This can lead to deteriorating performance metrics and additional challenges in personnel management, which is as crucial as business survival issues.

Purpose. The aim of the study is to assess the possibilities of introducing new effective HR management tools in personnel management in wartime.

Materials and methods. The materials of the study are: scientific research of domestic and foreign authors conducting their scientific and practical research in the field of effective HR management tools in human resources management in wartime; results of the HR Wisdom Summit-2023, which addressed current issues of HR strategy and considered the possibility of their adaptation in enterprises.

In the course of the study, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to summarize modern HR technologies;); formalization, analysis and synthesis (to build a scheme of the Kernel Digital Service). The text also uses the method of analyzing problems and proposals for their solution through the use of effective tools and programs for adapting the population to the new realities of martial law, and logical generalization of the results.

Results. The article reveals effective HR management tools, namely: HR managers can use a variety of approaches to stress management among employees, such as psychological support programs, stress resilience trainings, and regular consultations with psychologists. Using the Basic PH model can be an effective tool for human resource management, as it provides different approaches to overcoming stress and finding inner stability among employees. The introduction of digital tools in HR management can help reduce administrative burdens in personnel management and create a favorable environment for employees. The need to develop specialized programs to support and rehabilitate war veterans can be an important element of a socially responsible human resources policy.

Discussion. Prospects for further research of the authors will be to consider the transformation of the functions of planning, organizing, motivating, controlling and regulating the processes of personnel management in the post-war situation.

**Key words:** personnel management, martial law, effective tools, HR management.

**Постановка проблеми.** Система управління персоналом кожної організації будується з урахуванням теоретичних досліджень та набутого практичного досвіду. Наразі особливо важливим є практичний досвід реалізації особливостей HR-менеджменту в умовах війни. Через стрімкий розвиток негативних подій, пов'язаних з війною, практичний досвід випереджає теоретичні дослідження і тому необхідно його узагальнити, визначити позитивні результати впровадження, розглянути можливості його адаптації в систему управління персоналом підприємств в кризових умовах воєнного стану та майбутнього повоєнного розвитку. Зменшення стресу на робочому місці є важливим аспектом для забез-

печення здоров'я і продуктивності співробітників. Хронічний стрес може призвести до різних проблем зі здоров'ям, включаючи серцево-судинні захворювання, депресію та тривожні розлади. Ці проблеми не лише погіршують загальне самопочуття працівників, але й знижують їхню продуктивність та мотивацію.

Стрес також впливає на відносини в колективі, часто спричиняючи конфлікти і напруженість між співробітниками. Це може негативно вплинути на командну взаємодію і загальну атмосферу на робочому місці. Додатково, високий рівень стресу може призвести до високої плинності кадрів, що створює додаткові витрати для компанії на рекрутинг та навчання нових працівників.

Крім того, неправильно організоване управління стресом може бути ознакою проблем в управлінських стратегічних підходах компанії. Нестача адекватної підтримки для працівників може тільки погіршити ситуацію.

Для ефективного зменшення стресу важливо створювати комфортне робоче середовище, впроваджувати гнучкі графіки роботи, забезпечувати можливість роботи з дому і підтримувати баланс між роботою та особистим життям. Також важливими є тренінги з управління стресом, надання психологічної підтримки і регулярна оцінка рівня стресу серед співробітників.

Зменшення стресу на робочому місці допомагає не тільки покращити здоров'я і задоволення працівників, але й підвищити загальну ефективність і успіх компанії.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Велику роль у даній темі внесли автори Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. [11] вони створили способи стимулювання персоналу під час війни, визначили дистанційні способи управління персоналом.

У своїх роботах Кустріч Л. [4] обґрунтовує ідею формування інноваційної системи управління персоналом, а основою побудови такої системи є адаптивна методика в системі HR-менеджменту, яка дозволяє застосовувати індивідуальний набір інструментів у кожній конкретній ситуації та зміні обставин.

Вивчення основних аспектів управління людськими ресурсами в умовах ризиків, спричинених війною, та розробка заходів для їхньої мінімізації також вивчали Савків У., Сидор Г. [12] доводячи, що, ефективність управлінських дій можна досягти через використання інструментів управління ризиками та вивчення причин і наслідків ризиків

Ольшанський О., Шкробот М., Дідур Г., Шевченко О. [5] пропонують застосовувати компетентний підхід при формуванні стратегії управління персоналом. Бабчинська О. [2] визначає пріоритетну роль HR менеджменту в розкритті інноваційного потенціалу персоналу підприємства.

Окремої уваги викликають наукові праці Шимановської-Діаніч Л. М., яка дослідила алгоритм формування проактивної політики компанії в умовах діджиталізації для удосконалення бізнесу під час війни [16] та внесла вагомий внесок в вдосконалення бізнес процесів дистрибуції та реалізації виноробних продуктів шляхом трансформації через рух у бік мультиканальності, формування власних мереж [17].

Іноземні праці присвячені розкриттю теоретичних та практичних засад застосування нових HR-практик, емпіричному дослідженню результативності та ефективності їх запровадження, розбору кейсів. В світлі поширення в HR менеджменті тренду на врахування інтересів працівника, забезпечення його добробуту були відібрані наступні новітні

практики управління персоналом для їх впровадження на вітчизняних підприємствах: персоналізоване управління людськими ресурсами; управлінські практики на засадах корпоративної соціальної відповідальності; HR-співтворчість; Agile HR.

Бабич С., Бабич Д. [1] обґрунтували ідею персоналізованого управління персоналом, як один із надзвичайних способів задовольнити потреби працівника. Також над ідеєю персоналізованого управління людським ресурсом працювали іноземні вчені, такі як Хуан С., Ян Ф., Чжен Ц., Фен К. та Чжан Л. (Huang, Yang, Zheng, Feng, & Zhang) [13].

Проаналізувавши статтю Вітковської О. [14], зроблено висновок що під час воєнного стану співробітники стикаються з новими обов'язками та проблемами. Наприклад, співробітники мають чітко знати план заходів під час повітряної тривоги та розуміти обов'язки колег, щоб замінити їх при необхідності. Адаптація команди до поточної ситуації є пріоритетним завданням для кожного відділу кадрів в Україні на даний момент. Необхідно продемонструвати участь і симпатію до колег, скласти протокол заходів щодо критичних ситуацій та повітряних тривог, бути готовим до несподіваних змін та негативних новин. Тому в першу чергу необхідно розвинути взаємопідтримку та емпатію між працівниками та з боку підприємства.

В умовах сьогодення додатковими стимулами для працівників від компаній можуть бути гнучкий графік роботи, програми психологічної допомоги, одноразова грошова допомога, надання корпоративного житла або оплата оренди житла. Поряд із відомими, також можна виділити нові методи мотивування працівників в умовах воєнного стану, такі як взаємодопомога та взаємопідтримка, які виражаються у спільних волонтерських проєктах на підприємстві, збиранні коштів для мобілізованих працівників, членів їхніх сімей тощо, зазначають у своїй роботі Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. [9]. Зважаючи на це, можна зробити висновок, що емпатія — це метод мотивування, який сформувався під час війни на підприємствах в Україні.

**Метою статті** є оцінка можливостей запровадження нових ефективних інструментів HR менеджменту в управлінні персоналом в умовах війни.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері ефективних інструментів HR менеджменту в управлінні персоналом в умовах війни; результати саміту HR Wisdom Summit-2023, в якому розглядалися сучасні питання HR-стратегії та розглянуто можливості їх адаптації на підприємствах.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для узагальнення сучасних HR -технологій); формалізації, аналізу та синтезу (для побудови схеми Діджитал-сервісу Kernel). У роботі використаний метод аналізу про-

блем та пропозицій їх вирішення через використання ефективних інструментів та програм адаптації персоналу до умов воєнного стану, логічного узагальнення результатів.

**Виклад основного матеріалу.** Проведенні дослідження ринку праці в Україні, враховуючи нові реалії нашого життя під час воєнного стану, автори визначили наступні проблемні напрями: по-перше присутня велика міграція працівників, (внутрішньо зовнішня і внутрішньо організаційна), по-друге недостатня кількість кваліфікованих співробітників працездатного віку, по-третє стресостійкість персоналу та чинники що впливають на його внутрішній стан, характер та особливості поведінки, активність життя, приналежність до соціуму, можливість повноцінного харчування і сну, тощо по-четверте зростає кількість ветеранів та інвалідів (представників обох статей, що потребують розширення можливостей навчання та перекваліфікації з подальшим їх успішним працевлаштуванням під час переходу від військової служби до цивільного життя. Для вирішення даних проблем необхідно визначити ефективні інструменти та програми адаптації персоналу.

Важливою складовою успішності підприємства є роль HR-спеціалістів у веденні персоналу.

З розвитком інформаційних технологій та цифрової трансформації, вони стають ключовими фігурами в оптимізації всіх аспектів управління людськими ресурсами. Використання автоматизації та аналітики дозволяє їм ефективніше керувати процесами найму, оцінки працівників та розвитку талантів. Застосування сучасних HR-інструментів, таких як HR-платформи, хмарні сервіси та мобільні додатки, дозволяє спростити доступ до важливої інформації та підвищити продуктивність взаємодії між HR-спеціалістами та персоналом. Це не лише сприяє покращенню комунікації та вирішенню проблем вчасно, але й стимулює розвиток співпраці та підтримує високий рівень задоволеності працівників. Залишається невід'ємним фактором, що впливає на успішність підприємства, вдосконалення діяльності HR-спеціалістів у сфері управління персоналом є важливою складовою стратегії розвитку бізнесу.

У сучасному світі підприємствам дуже важливо бути гнучкими та швидко адаптуватися до змін, і цей процес є ще більш критичним, ніж коли-небудь раніше. Від уміння ефективно реагувати на трансформації на ринку залежить не лише конкурентоспроможність компанії, але й її власне існування. Введення новітніх технологій та інновацій, таких

Таблиця 1

### Особливості новітніх HR-технологій

Технологія	Особливості
Віддалені команди	Дає роботодавцям доступ до нових, раніше недоступних фондів талантів, одночасно скорочуючи витрати на найм.
Хмарний HR	Застосування хмарних програмних рішень для управління персоналом дійсно стає все більш поширеним серед підприємств різних масштабів. Хмарне програмне забезпечення надає можливість працювати з даними в реальному часі, що значно полегшує процеси в управлінні персоналом.
Брендинг роботодавців.	Протягом тривалого періоду компанії активно використовують соціальні мережі з метою зміцнення своєї репутації та іміджу як перед потенційними, так і поточними працівниками. Бренд та репутація підприємства мають значний вплив не лише на процеси підбору персоналу, але й на загальний клімат у організації, що призводить до зменшення витрат на найм та привертання більш кваліфікованих кандидатів.
Покращення рекрутингового досвіду.	Зараз технологія перетворює увесь життєвий цикл найму. Все стає цифровим, починаючи від резюме та до інтерв'ю, при цьому менеджери з підбору персоналу володіють інструментами, що дозволяють встановлювати нові вимоги до кандидатів. Одним із ключових трендів є поява платформ досвіду кандидатів, які надають інструменти для спілкування між працівниками та зовнішніми талантами.
Платформа Honeypot	Цей процес, де кандидати мають можливість переглядати багато вакансій та подавати заявки на найбільш привабливі, відомий як «робота за запитом». У цьому сценарії роботодавці виявляють активність, ніж будь-коли раніше, звертаючись до спеціалістів, які зареєстровані в програмі, з найкращими пропозиціями. Цей підхід дозволяє обом сторонам досягнути бажаних результатів швидше та ефективніше.
Чат-боти	Звісно, ми не вказуємо на те, щоб цілий процес найму був повністю автоматизований (принаймні наразі), однак кваліфікований рекрутер може значно прискорити темпи відбору кандидатів за допомогою штучного інтелекту (ШІ). Чат-боти додають ще одну перевагу, оскільки вони можуть допомогти скоротити час, який рекрутерам потрібно для відповіді на заявки кандидатів, що забезпечує більш позитивний досвід у цілому.
Аналітика з AI.	У сучасній реальності, все обертається навколо даних, і важливість управління даними у галузі людських ресурсів безсумнівна, особливо при зростанні команд. Сьогоднішні технології та інструменти, доступні для професіоналів у сфері управління персоналом, різні — від простих опитувань та інструментів зворотного зв'язку з працівниками до складних аналітичних платформ.

Джерело: узагальнено автором на основі [3]

як штучний інтелект (ШІ), має значний вплив на еволюцію HR-технологій.

Інформаційні технології можуть відігравати ключову роль у підтримці організацій у динамічному середовищі. Застосування ІТ-додатків для управління базами даних, підбору персоналу, адаптації, управління продуктивністю та залучення співробітників сприяє підвищенню ефективності використання кадрів та загальної продуктивності бізнесу. Це допомагає автоматизувати багато процесів, зменшити можливі ризики людських помилок та оптимізувати витрати на операції.

Таким чином, інвестиції в розвиток та впровадження інноваційних ІТ-рішень стають важливим кроком для компаній, які прагнуть активізувати свою конкурентну перевагу та успішно пристосовуватися до швидких змін у сучасному бізнес-середовищі, так стверджує у своїй праці Бабяк Г. [3].

У таблиці 1 зазначені особливості HR-технологій на думку Бабяк Г. [3].

Майбутні стратегії управління людськими ресурсами будуть радикально відмінними. Епоха, коли вибір програмного забезпечення для HR визначався лише набором функцій, минула. У майбутньому переможцем буде той, хто успішно використовує нові технологічні прориви в своїх стратегіях. Хоч впровадження HR-технологій буде викликом, самі технології стануть доступнішими, а компонент управління людськими ресурсами інтегрується у щоденну практику.

Korn Ferry фокусується на тому, як штучний інтелект впливає на глобальний та місцевий ринки праці, які галузі він трансформує, і наскільки значимими будуть ці зміни. Також проведено огляд найбільш актуальних напрямків сучасності — Miltech та foodtech — у відношенні до розвитку після війни та майбутніх професій.

В сучасності процеси, такі як підбір персоналу, адаптація та розвиток, навчання співробітників, встановлення цілей та розірвання контрактів, повністю дигіталізовані. Облік персоналу автоматизований, існують чат-боти для співробітників. Навіть оплата, бонуси та премії виплачуються автоматизовано. У таблиці 2 запропоновано можливі діджитал-сервіси (рис. 1).

Розглянемо більш детально:

1. У сфері управління людськими ресурсами важливі процеси стають все більш цифровими та автоматизованими. Від підбору персоналу до оцінки компетенцій і звітності, всі етапи роботи з персоналом переходять до онлайн-середовища. Це передбачає зручність та ефективність у кожному аспекті управління персоналом.

2. Процес підбору персоналу стає більш систематизованим та прозорим завдяки цифровим інструментам, які включають історію відбору кандидатів та оцінку їх професійних навичок. Адаптація нових співробітників стає більш інтерактивною та персоні-

лізованою завдяки навчанням по компетенціям та адаптаційним курсам, що підвищує їхню продуктивність та задоволеність роботою.

3. Постановка завдань та оцінка стають більш динамічними та аналітичними завдяки використанню LMS та мікронавчання. Компетенції працівників краще відслідковуються та відзначаються завдяки розрахунку доходу та KPI. Звільнення та облік персоналу стають більш автоматизованими та ефективними, що сприяє зменшенню адміністративного навантаження.

4. Чат-боти відтепер стають невід'ємною частиною кожного процесу в компанії, забезпечуючи швидку та зручну комунікацію з персоналом. Звітність на основі автоматизованих процесів надає бізнесу цінну інформацію по ключовим кадровим метрикам, допомагаючи приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Отже, загальна тенденція в управлінні людськими ресурсами полягає в посиленні використання цифрових інструментів та автоматизації процесів. Від підбору персоналу до оцінки компетенцій і звітності, компанії активно впроваджують нові технології для підвищення ефективності управління персоналом.

Під час воєнного конфлікту ключовими факторами, що мотивують команду, стали піклування та особистий та професійний розвиток. Компанія виявляє свою турботу, пропонуючи можливість віддаленої роботи, психологічну підтримку, організуючи корпоративні заходи та надаючи можливості для менторства та тренінгів з емоційного інтелекту. Розвиток сприяється через навчання, участь у нових проєктах, стимулювання до зростання, розробку індивіду-

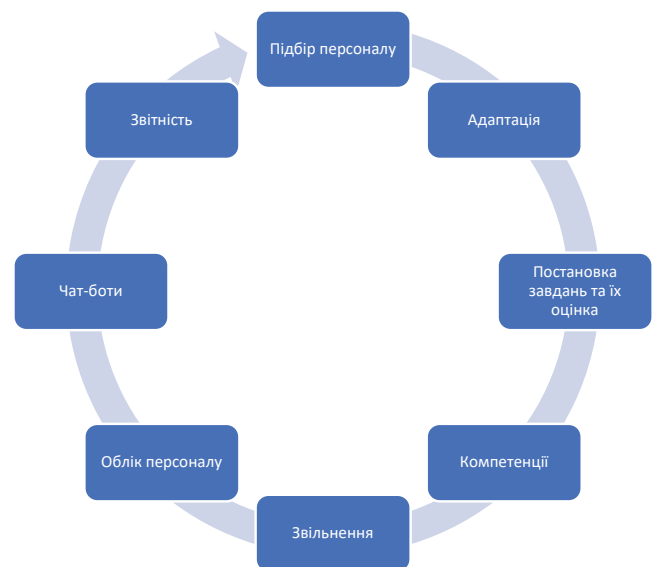


Рис. 1. Діджитал-сервіси у сфері управління людськими ресурсами, що забезпечить ефективність компаній, підприємств, організацій  
Джерело: авторська розробка

альних планів розвитку, адаптацію заробітної плати із урахуванням ринкових реалій, а також підтримку кар'єрного зростання. У контексті війни важливою зміною став процес онбордингу нових працівників, який тепер включає допомогу у встановленні в колективі шляхом неформальних зустрічей та створенням атмосфери відкритості та взаєморозуміння.

Розглянемо практичний досвід українського банку Райффайзен банку у сфері ефективного управління персоналом в умовах війни. Управління людськими ресурсами може сприяти підтримці мобілізованих співробітників та ветеранів під час воєнного стану. Банк активно залучає різні інструменти, які включають збереження робочих місць, виплату зарплати, медичне страхування та фінансову підтримку. Надається підтримка у вигляді реадптації, реабілітації та реінтеграції для ветеранів. Банк також надає високий рівень медичного страхування та інші пільги для ветеранів, що є важливими факторами у підтримці їх благополуччя, продовжує виплачувати зарплату та зберігає робоче місце для учасників війни. Ветеранам гарантується підтримка у вигляді житла, харчування, одягу, медичної та психологічної реабілітації, а також навчання та інтеграція в суспільство. Компанія має позитивний досвід у підтримці ветеранів та мобілізованих працівників, створює найбільш комфортні умови для їхнього благополуччя та успішної адаптації в робочому середовищі (інтернет джерело *Naukrashchi HR-stratehiyi v umovakh viyny*) [15].

У воєнний час ефективними інструментами управління ресурсами людських відносин є такі методи, як боротьба зі стресом, забезпечення фізичної безпеки, програми соціального захисту, можливість працювати віддалено, надання освітніх та тренінгових програм. Створення позитивної корпоративної культури також грає важливу роль у підтримці працівників та зниженні впливу стресу.

В аспекті мотивації працівників у складних умовах війни варто розглянути позитивний Ізраїльський досвід. Умови постійної війни, безумовно, створюють виклики для бізнесу в Ізраїлі, включаючи те, як стимулювати персонал. Однак деякі ізраїльські компанії використовують креативні підходи, щоб підтримувати та мотивувати своїх співробітників. Важливість управління стресом в умовах війни та врахування позитивного досвіду Ізраїлю у цьому плані. Забезпечення фізичної безпеки, програми соціального захисту, можливість працювати з дому та надання можливостей для професійного розвитку є важливими інструментами для покращення робочих умов та мотивації працівників під час воєнних умов. Створення позитивної корпоративної культури, сприяння лояльним робочим відносинам та зменшення впливу стресу можуть значно покращити ефективність та мотивацію персоналу в умовах війни. Це підкреслює важливість гуманного та стратегічного управління людськими ресурсами під

час складних суспільно-політичних умов, стверджує Офіційний сайт Міжнародної організації праці [7].

Стимулювання персоналу під час війни є складним завданням та ефективним інструментом, оскільки воєнний конфлікт може створювати серйозний стрес та неспокій серед співробітників. Проте, існують деякі підходи, які можуть допомогти підтримувати мотивацію та продуктивність персоналу навіть у складних умовах війни. Одним з найважливіших аспектів є забезпечення безпеки співробітників. Це може включати захист від бойових дій, надання медичної допомоги та підтримки для тих, хто постраждав унаслідок війни. Також важливо забезпечити необхідні ресурси, такі як вода, їжа, медикаменти та інше для забезпечення здоров'я та добробуту персоналу. Іншим важливим аспектом є створення можливостей для професійного зростання та розвитку. В рамках війни можуть бути обмежені можливості навчання та підвищення кваліфікації, проте важливо забезпечити доступ до ресурсів, які можуть допомогти працівникам розвиватися та зберігати свої навички та знання. Також можна забезпечити моральну підтримку для співробітників, щоб допомогти їм впоратися зі стресом та труднощами, пов'язаними з війною. Це може включати проведення спеціальних тренінгів з психології та духовності, організацію груп підтримки та забезпечення доступу до професійних консультантів, мовить Остряніна С. В. [6].

Сучасна цифрова трансформація значно вплинула на систему управління персоналом, відкрила нові можливості та виклики. Беззаперечно, незалежно від того, на якому етапі цифрового розвитку перебуває конкретна організація, управління персоналом та автоматизація бізнес-процесів стає ключовим стратегічним пріоритетом, що визначає умови довготермінового зростання та успіху. Раніше описані інструменти цифрової трансформації в сфері рекрутингу насправді розширюють сферу можливостей для професіоналів, які працюють у сфері пошуку та підбору персоналу. Запропоновані інструменти дозволяють значно спростити процес рекрутингу кандидатів, що дозволяє фахівцям у цій галузі ефективніше управляти своїм часом та автоматизувати рутинні операції. Затрати цього часу на більш глибокий аналіз та вирішення стратегічних завдань управління персоналом означає, що фахівці в галузі управління персоналом можуть точніше відповідати потребам компанії і сприяти її довготерміновому успіху, стверджують Панасюк О., Скібська К [8].

Дуже важливо забезпечити підтримку та адаптацію військових ветеранів, які повертаються після війни, у цивільне життя. Це включає в себе відновлення професійних навичок, отримання нових кваліфікацій та надання підтримки у пошуку роботи, щоб допомогти їм успішно інтегруватися на цивільному ринку праці.

З урахуванням того, що кількість ветеранів, які повертаються, може бути помітною в масштабах

країни, важливо мати відповідні програми та ресурси для їхньої підтримки. Це допоможе їм знайти нові можливості та стабільні робочі місця, що в свою чергу сприятиме їхній соціальній і економічній адаптації після війни.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Розглянуто основні напрями для розвитку та збереження людського потенціалу, звертаючи увагу на їх унікальність. Висвітлено інноваційні зміни у функціях HR-менеджменту, які відбуваються у пе-

ріод воєнного стану. Чітко визначено першочергові завдання для вирішення HR підрозділів та стратегій управління персоналом. Проведено аналіз успішного досвіду управління персоналом в українських компаніях, де широко використовуються передові інформаційні технології. У майбутніх дослідженнях авторів планується дослідження трансформації функцій планування, організації, мотивації, контролю та регулювання управління персоналом після закінчення воєнного стану.

### Література

1. Бабич С. М., Бабич Д. В. Тренди в управлінні персоналом на підприємстві. *Соціальна економіка*. 2023. № 66. С. 41–48. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2023-66-05>.
2. Бабчинська О. І. Детермінанти управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 10. DOI: 10.32702/2307-2105.2022.10.7.
3. Бабяк Г. Сучасні HR-технології: виклики і нові підходи. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю* (Тернопіль, 4 травня 2023 року). 2024. Частина 1. С. 22–25. URL: <https://surl.li/rjffyf> (дата звернення: 01.06.2025).
4. Кустрич Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100(2). С. 250–262. DOI: 10.31395/2415-8240-2022-100-2-250-2622.
5. Ольшанський О. В., Шкробот М. В., Дідур Г. І., Шевченко О. М. Стратегічні інноваційні напрями управління персоналом організації на основі компетентнісного підходу в умовах фінансових, міграційних ризиків, діджиталізації та сталого розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 144–152. DOI: 10.5281/zenodo.6610324.
6. Остряніна С. В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2022. № 8. URL: <https://surl.lu/fcjmjv> (дата звернення: 01.06.2025).
7. *Офіційний сайт Міжнародної організації праці*. URL: <https://www.ilo.org/global/lang-en/index.htm> (дата звернення: 01.06.2025).
8. Панасюк О., Скібська К. Рекрутинг як складова цифрової стратегії менеджменту персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 2 (316). С. 7–12. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-1>.
9. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 88–93.
10. Хлебнікова Т., Темченко О., Білінська О. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-50-66.
11. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. (48). DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-24.
12. Savkiv U., Sydor H. Human resource management in the context of risks caused by the war in Ukraine. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry)*. 2023. 2(28). P. 77–84. DOI:10.31471/2409-0948-2023-2(28)-77-84.
13. Huang X., Yang F., Zheng J., Feng C., Zhang L. Personalized human resource management via HR analytics and artificial intelligence: *Theory and implications*. *Asia Pacific Management Review*. 2023. Vol. 28, Issue 4. P. 598–610. DOI: 10.1016/j.apmr.2023.04.004.
14. HR менеджмент під час війни: як піклуватися про персонал. *Hurma*. 2022. URL: <https://surl.li/rcfiex> (дата звернення: 01.06.2025).
15. Найкращі HR-стратегії в умовах війни: ТОП-керівники поділилися секретами управління. HR Wisdom Summit-2023, 14 вересня 2023 р. *UA.NEWS*. URL: <https://surl.li/enkoxb> (дата звернення: 01.06.2025).
16. Шимановська-Діанич Л. М. та інші. Розвиток підприємств харчової промисловості (виноробної галузі) України в умовах війни: виклики та ризики у питаннях удосконалення бізнес-процесів дистрибуції і реалізації продукції *Академічні візії*. 2024. № 29. С. 1–10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10867877>.
17. Шимановська-Діанич Л. М., Педченко Н. С., Лозова О. В. Проактивність в умовах діджиталізації економіки: удосконалення бізнес-процесів вітчизняних підприємств під час війни. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 2(112). С. 109–116.

### References

1. Babych S. M., Babych D. V. Trendy v upravlinni personalom na pidpryyemstvi. *Sotsialna ekonomika*. 2023. № 66. S. 41–48. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2023-66-05>.
2. Babchynska O. I. Determinanty upravlinnya rozvytkom personalu innovatsiyno-aktyvnoho pidpryyemstva. *Efektivna ekonomika*. 2022. № 10. DOI: 10.32702/2307-2105.2022.10.7.
3. Babyak H. Suchasni HR-tekhnologiyi: vyklyky i novi pidkhydy. *Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnya v umovakh suchasnykh vyklykiv: materialy IV Vseukrayinskoyi naukovy-praktychnoyi konferentsiyi z mizhnarodnoyu uchastyu (Ternopil, 4 travnya 2023 roku)*. 2024. Chastyna 1. S. 22–25. URL: <https://surl.li/rjfffy>.
4. Kustrich L. O. Innovatsiyni metody upravlinnya personalom na pidpryyemstvakh. *Zbirnyk naukovykh prats Uman'skoho natsionalnoho universytetu sadiynyctva*. 2022. Vyp. 100(2). S. 250–262. DOI: 10.31395/2415-8240-2022-100-2-250-2622.
5. Olshanskyy O. V., Shkrobot M. V., Didur H. I., Shevchenko O. M. Stratehichni innovatsiyni napryamy upravlinnya personalom organizatsiyi na osnovi kompetentnisnoho pidkhotu v umovakh finansovykh, mihratsiynykh ryzykiv, dydzhytalizatsiyi ta staloho rozvytku. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*. 2022. № 2. S. 144–152. DOI: 10.5281/zenodo.6610324.
6. Ostryanina S. V. Sotsialno-psykholohichni osoblyvosti zabezpechennya upravlinnya orhanizatsiy v konteksti modeley motyvatsiyi personalu v umovakh viyny. *Efektivna ekonomika*. 2022. № 8. URL: <https://surl.lu/fcjmjv>.
7. *Ofitsiyyny sayt Mizhnarodnoyi orhanizatsiyi pratsi*. URL: <https://www.ilo.org/global/lang-en/index.htm>.
8. Panasyuk O., Skibska K. Rekrutyng yak skladova tsyfrovoyi stratehii menedzhmentu personalu. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2023. № 2 (316). C. 7–12. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-1>.
9. Pshyk-Kovalska O. O., Kovalskyy O. I. Osoblyvosti upravlinnya personalom v umovakh voyennoho stanu. *Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennya ta problemy rozvytku*. 2022. № 2 (8). S. 88–93.
10. Khlyebnikova T., Temchenko O., Bilinska O. Efektyvnist systemy upravlinnya personalom v umovakh viyskovykh diy. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 50. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-50-66.
11. Cherep O., Kalyuzhna Yu., Mykhaylichenko L. Osoblyvosti upravlinnya personalom v umovakh voyennoho stanu v Ukraini. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. (48). DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-24.
12. Savkiv U., Sydor H. Human resource management in the context of risks caused by the war in Ukraine. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry)*. 2023. 2(28). P. 77–84. DOI:10.31471/2409-0948-2023-2(28)-77-84.
13. Huang X., Yang F., Zheng J., Feng C., Zhang L. Personalized human resource management via HR analytics and artificial intelligence: Theory and implications. *Asia Pacific Management Review*. 2023. Vol. 28, Issue 4. P. 598–610. DOI: 10.1016/j.apmr.2023.04.004.
14. HR menedzhment pid chas viyny: yak pikluyatisya pro personal. *Hurma*. 2022. URL: <https://surl.li/rcfifx>.
15. Naykrashchi HR-stratehii v umovakh viyny: TOP-kerivnyky podilylysia sekretamy upravlinnya. HR Wisdom Summit-2023, 14 veresnya 2023 r. *UA.NEWS*. URL: <https://surl.li/enkoxb>.
16. Shymanovska-Dianykh L. M. et al. Rozvytok pidpryyemstv kharchovoyi promyslovosti (vynorobnoyi haluzi) Ukrainy v umovakh viyny: vyklyky ta ryzyky u pytannyakh udoskonalennya biznes-protseviv dystributsiyi i realizatsiyi produktsiyi. *Akademichni viziyyi*. 2024. № 29. S. 1–10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10867877>.
17. Shymanovska-Dianykh L. M., Pedchenko N. S., Lozova O. V. Proaktyvnist v umovakh didzhytalizatsiyi ekonomiky: udoskonalennya biznes-protseviv vitchyznyanykh pidpryyemstv pid chas viyny. *Naukovyy visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya "Ekonomichni nauky"*. 2024. № 2(112). S. 109–116.