

УДК 005.95

Сидорук І.С.

канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабна війна в Україні зумовила безпрецедентні трансформації в системі корпоративного адміністрування персоналу. В умовах постійної невизначеності, загроз безпеці, масової релокації працівників та руйнування інфраструктури підприємства змушені адаптувати HR-процеси до нових реалій. Збереження людського капіталу й забезпечення безперервності бізнесу стали першочерговими завданнями корпоративного управління. За таких умов дослідження трансформаційних змін у сфері адміністрування персоналу набуває особливої актуальності.

Традиційні моделі корпоративного адміністрування персоналу виявилися недостатньо гнучкими для функціонування в умовах воєнного стану. Основними проблемами є: порушення комунікаційних зв'язків, вимушена міграція працівників, зростання рівня стресу та емоційного виснаження, необхідність швидкого переходу до дистанційних і гібридних форматів роботи. Крім того, актуалізувалася проблема забезпечення соціального захисту працівників і їхніх сімей, а також інтеграції ветеранів у професійне середовище. У зв'язку з цим виникає потреба у формуванні нових підходів до корпоративного адміністрування персоналу, які поєднують гнучкість, цифровізацію та соціальну відповідальність.

Аналіз практики українських підприємств у період воєнного стану дозволяє визначити основні напрями трансформації корпоративного адміністрування персоналу.

Насамперед відбувається масштабний перехід до дистанційних форматів зайнятості та цифрових HR-рішень. Компанії забезпечують працівників технічними засобами, організовують доступ до онлайн-платформ і перебудовують внутрішні процеси під віддалену взаємодію. Це дає змогу підтримувати діяльність навіть у разі релокації персоналу або перебування за кордоном. Практика підтверджується досвідом українських ІТ-компаній, де значна частина команд працює дистанційно, а роботодавці компенсують витрати на коворкінги та забезпечують альтернативні робочі місця [1].

Другий напрям трансформації пов'язаний із посиленням уваги до безперервності бізнес-процесів. Підприємства адаптують операційну

діяльність до умов енергетичних перебоїв і безпекових ризиків. Наприклад, українські компанії активно використовують автономні джерела живлення та супутниковий інтернет для підтримки роботи команд. Подібні рішення застосовуються для забезпечення стабільної комунікації та виконання завдань навіть у критичних умовах [1]. Також великі компанії, зокрема логістичні оператори, продовжують функціонування під обстрілами та розширюють мережу, адаптуючи інфраструктуру до воєнних реалій [2].

Важливим напрямом є розвиток програм підтримки персоналу. Бізнес змінює підходи до взаємодії з працівниками, приділяючи більше уваги їхньому емоційному стану та соціальним потребам. Зокрема, компанії організовують регулярні зустрічі з HR-менеджерами, впроваджують практики індивідуального зворотного зв'язку та створюють ініціативи для зниження рівня стресу. У низці IT-компаній впроваджено системи підтримки працівників, що включають комунікаційні зустрічі, освітні заходи та корпоративні ініціативи для збереження мотивації [1]. Додатково, за результатами дослідження Deloitte, переважна більшість компаній в Україні впровадила різні форми підтримки співробітників як у межах країни, так і за кордоном [3].

Трансформується і роль HR-служб у системі управління. Вони набувають більшої ваги у процесах прийняття рішень і забезпечують координацію між різними функціями організації. Практика показує, що HR-підрозділи активно залучаються до вирішення питань релокації працівників, організації дистанційної роботи, дотримання правових норм у сфері трудових відносин і адаптації персоналу до нових умов. У таких умовах HR-функція стає центром координації змін, що сприяє стабільності діяльності підприємств.

Умови воєнного стану спричинили глибоку трансформацію корпоративного адміністрування персоналу, що охоплює зміну форматів зайнятості й переорієнтацію управлінських підходів. Підприємства активно впроваджують дистанційні моделі роботи, інвестують у забезпечення безперервності діяльності та адаптують внутрішні процеси до нестабільного середовища.

Значної ваги набуває соціальна складова управління персоналом. Компанії розширюють програми підтримки працівників, приділяють увагу їхньому психологічному стану, щоб створити умови для збереження працездатності в кризових обставинах. Це сприяє підвищенню рівня довіри всередині організацій і формує нову якість корпоративної культури.

Зміні торкнулися також ролі HR-служб, які забезпечують узгодженість управлінських рішень і підтримують адаптацію персоналу, а також беруть участь у стратегічному плануванні. Така трансформація свідчить про формування більш гнучкої моделі корпоративного адміністрування

персоналу, орієнтованої на стійкість, адаптивність і ефективне використання людського капіталу в умовах тривалої кризи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. HR-турбота в ІТ-компаніях у воєнних умовах. IT Ukraine Association. URL: <https://itukraine.org.ua/hr-turbota-v-it-kompaniyah-u-voyennih-umovah/> (дата звернення 03.04.2026).

2. Harmash O. Delivering under fire: How Nova Post became Ukraine's wartime success story. Reuters. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/delivering-under-fire-how-nova-post-became-ukraines-wartime-success-story-2025-12-22/> (дата звернення 03.04.2026).

3. 81% компаній допомагає працівникам в Україні та за кордоном – нове опитування Deloitte Ukraine та Американської торговельної палати в Україні. Deloitte. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/acc-deloitte-survey.html> (дата звернення 03.04.2026).