

УДК 005.95:355

Гудзь М.В.¹, Таран А.В.²

¹ д-р екон. наук, проф. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕЗ-1715м НУ «Запорізька політехніка»

СУЧАСНІ ВЕКТОРИ HR-ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Актуальність дослідження зумовлена безпрецедентними викликами: від фізичного збереження персоналу до подолання глибоких структурних розривів на ринку праці. Питання адаптації трудових відносин у кризових умовах знайшли своє відображення у працях таких науковців, як А. Колот, О. Грішнова, О. Цимбалюк, Б. Васько та інших. Попри наявний доробок, стрімка динаміка воєнного часу вимагає постійного оновлення аналітичного інструментарію та верифікації HR-пріоритетів у контексті євроінтеграційних процесів та новітніх технологічних трендів.

В умовах тривалого воєнного стану, коли людський капітал трансформується із базового чинника виробництва у стратегічний актив національної стійкості, можна виокремити наступні вектори HR-політики вітчизняних підприємств і корпорацій.

Перше. Сприяння публічного управління в унормуванні трудових відносин в період війни. Ключовим актом став Закон України № 2136-ІХ, який надав роботодавцям інструменти для оперативного корегування істотних умов праці, призупинення дії трудових договорів та організації роботи в умовах територіальної роз'єднаності. Державні програми релокації бізнесу та підтримки зайнятості стали важливим важелем збереження економічної активності. Проте, за оцінками експертного середовища, вітчизняне правове поле потребує подальшої гармонізації з вимогами законодавства ЄС навіть за воєнного стану [1].

Друге. Аналіз поточної ситуації свідчить про виникнення феномену «економіки бронювання та дефіциту», де традиційні методи рекрутингу

втрачають ефективність. Роботодавці змушені переходити від стратегії «вибору кращих» до стратегії «навчання наявних». Це зумовлює зростання інвестицій у програми внутрішнього перенавчання та швидкої адаптації молоді й осіб старшого віку.

Третє. Одним із найбільш значущих векторів HR-політики стала психосоціальна підтримка. Аналітичні дані Європейської Бізнес Асоціації свідчать, що 74% компаній-респондентів інтегрували психологічну допомогу у свої компенсаційні пакети, зміщуючи акцент із суто матеріальної мотивації на підтримку загального добробуту працівників [2]. Це свідчить про формування нової «культури емпатії», де емоційний інтелект керівника стає головним інструментом утримання персоналу.

Четверте. Цифровізація HR-процесів (HRIS, електронний документообіг, хмарні сервіси) виступила гарантом безперервності бізнес-операцій. У сучасних умовах інструменти штучного інтелекту застосовуються не лише для автоматизації рекрутингу, а й для предиктивної аналітики відтоку кадрів та оптимізації внутрішніх комунікацій у розподілених командах.

П'яте. Перспективи трансформації HR-менеджменту нерозривно пов'язані з розробкою та впровадженням комплексних програм реінтеграції ветеранів, а також «срібного покоління». Створення інклюзивного робочого середовища, ергономічне переобладнання робочих місць та подолання стигматизації осіб із ментальними травмами визначено як фундаментальні завдання соціальної відповідальності сучасного бізнесу. Відповідно до державної стратегії переходу від військової служби до цивільного життя, успішна професійна адаптація учасників бойових дій є запорукою збереження соціального консенсусу та сталого розвитку суспільства [3].

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що в умовах воєнного стану трансформація HR-менеджменту українських підприємств відбувається під впливом комплексних викликів - від необхідності фізичного збереження персоналу до подолання глибоких структурних дисбалансів на ринку праці. Встановлено, що ключовими векторами сучасної HR-політики є адаптація нормативно-правового регулювання трудових відносин, переорієнтація рекрутингових стратегій на розвиток і перенавчання наявного персоналу, посилення психосоціальної підтримки працівників, цифровізація HR-процесів із використанням інструментів штучного інтелекту та формування інклюзивних програм реінтеграції ветеранів і представників старшого покоління. Таким чином, ефективність функціонування HR-систем у кризових умовах визначається впровадженням людиноцентричного підходу, синергією технологічних інновацій із безпековими та соціально відповідальними практиками

управління, що створює передумови для збереження людського капіталу та забезпечення довгострокової стійкості економічного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1.Машков К. Є., Горностай О. Б., Товт Т. О. Особливості трудових відносин в умовах воєнного стану: нормативно-правове регулювання. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2022. №1. С. 122-131.

2.Дослідження ринку праці під час воєнного стану. Європейська Бізнес Асоціація (ЕБА). URL: <https://eba.com.ua/> (дата звернення: 28.03.2026)

3.Стратегія переходу від військової служби до цивільного життя.2025. Міністерство у справах ветеранів України. URL: <https://mva.gov.ua/> (дата звернення: 22.03.2026)