



Менеджмент

УДК 339.138:658.562

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18801977>

HR-менеджмент кадрового потенціалу підприємства в умовах післявоєнної відбудови України

Чернобай Ліана Іванівна

Завідувач кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національного університету Львівська політехніка, к.е.н., професор.

<https://orcid.org/0000-0003-3200-0470>

Баранов Віталій Вячеславович

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту авіаційної
діяльності, Українська державна льотна академія

<https://orcid.org/0000-0001-7826-7184>

Прийнято: 06.02.2026 | Опубліковано: 21.02.2026

Анотація. У статті сформовано науково-аналітичну модель HR-менеджменту кадрового потенціалу підприємства для умов післявоєнної відбудови України. Уточнено понятійний апарат дослідження: розмежовано категорії «кадровий потенціал підприємства», «людський капітал» і «трудова потенціал», визначено кадровий потенціал як мікрорівневий конструкт, що охоплює професійні компетентності, адаптивність, мотивацію та відтворюваність знань і підлягає прямому управлінню з боку роботодавця. Обґрунтовано, що післявоєнна відбудова формує структурний дефіцит кадрів як довготривалу змінну розвитку, а не короткочасний дисбаланс: за оцінками RDNA4, вартість відновлення сягає 524 млрд дол. США, тоді як мобілізація, міграція понад 4,3 млн осіб та зростання інвалідності на 300 тис. осіб суттєво



звужують пропозицію робочої сили. Запропоновано авторську триконтурну HR-архітектуру стійкості підприємства, що включає контур відновлення чисельності та критичних ролей, контур трансформації компетентнісного профілю під задачі відбудови та контур утримання й відтворення організаційної пам'яті. Наскрізним елементом моделі визначено HR-аналітику як інструмент діагностики, прогнозування та доказового прийняття кадрових рішень, а зовнішньою рамкою – євроінтеграційний HR-комплаєнс із трудовими стандартами ЄС. Доведено, що інклюзивний найм ветеранів, людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, жінок і молоді переходить із площини соціальної місії у площину економічної необхідності, обумовленої зміною структури домогосподарств. Проаналізовано вплив євроінтеграційних рамок на HR-трансформацію підприємств, зокрема механізму Ukraine Facility, ініціативи Skills4Recovery, Європейського порядку денного навичок та Директиви 2022/2041 про мінімальні заробітні плати. Визначено перспективи подальших досліджень, пов'язані з емпіричною верифікацією моделі та розробкою інструментарію оцінки skill mismatch на мікрорівні підприємства.

Ключові слова: HR-менеджмент, кадровий потенціал, післявоєнна відбудова, інклюзивний найм, HR-аналітика, євроінтеграція.

HR-management of enterprise personnel potential in the conditions of Ukraine's post-war reconstruction

Chernobay Liana

PhD in Economics, Professor,

Head of the Department of Management and International Business,

Lviv Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0003-3200-0470>



Baranov Vitalii

PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Aviation Activity Management,

Ukrainian State Flight Academy

<https://orcid.org/0000-0001-7826-7184>

Abstract. The article develops a scientific and analytical model of HR management of enterprise personnel potential for the conditions of Ukraine's post-war reconstruction. The conceptual framework of the study is clarified: the categories of "enterprise personnel potential," "human capital," and "labour potential" are delineated, with personnel potential defined as a micro-level construct encompassing professional competencies, adaptability, motivation, and knowledge reproducibility, subject to direct management by the employer. It is substantiated that post-war reconstruction generates a structural labour shortage as a long-term development variable rather than a short-term imbalance: according to RDNA4 estimates, recovery costs reach USD 524 billion, while mobilisation, migration of over 4.3 million people, and a rise in disability by 300,000 persons significantly narrow the labour supply. The authors propose an original three-circuit HR resilience architecture for the enterprise, comprising the circuit of workforce and critical role restoration, the circuit of competency profile transformation aligned with reconstruction tasks, and the circuit of organisational memory retention and reproduction. HR analytics is identified as the cross-cutting element of the model, serving as a tool for diagnostics, forecasting, and evidence-based HR decision-making, while EU-integration HR compliance with EU labour standards constitutes the external framework. It is demonstrated that inclusive hiring of veterans, persons with disabilities, internally displaced persons, women, and youth transitions from the domain of social mission to economic necessity driven by changes in household structure. The impact of EU-integration frameworks on HR transformation of enterprises is analysed, including the Ukraine Facility mechanism, the Skills4Recovery initiative, the European Skills Agenda, and Directive 2022/2041



on adequate minimum wages. Prospects for further research are outlined, related to the empirical verification of the model and the development of skill mismatch assessment tools at the enterprise micro-level.

Keywords: HR management, personnel potential, post-war reconstruction, inclusive hiring, HR analytics, European integration.

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення та його наслідки поставили українські підприємства перед викликом, який не має прецеденту в новітній історії країни. За оцінкою четвертого раунду спільної методології оцінки потреб відновлення (RDNA4), сукупна вартість реконструкції на наступне десятиліття сягає 524 млрд дол. США, а обсяг прямих пошкоджень – 176 млрд дол. США; при цьому критичність приватного сектору для відновлення виокремлюється як самостійний фактор успіху [7]. Відповідно до Регламенту (ЄС) 2024/792 про Ukraine Facility, міжнародна підтримка будується на тричленній логіці – «відновлення, реконструкція та модернізація» – і обумовлена проведенням структурних реформ, зокрема наближенням трудового законодавства до *acquis* ЄС [8]. Отже, підприємство, яке прагне брати участь у відбудові, опиняється водночас під тиском колосального попиту на проєктні роботи та під обмеженням гострого дефіциту робочої сили, посиленого міграцією, мобілізацією й зростанням уразливості домогосподарств.

Ці обставини перетворюють HR-менеджмент кадрового потенціалу з допоміжної адміністративної функції на стратегічну інфраструктуру економічної стійкості. Проте наявні управлінські моделі здебільшого сформовані для умов стабільного ринку праці та передбачають лінійне нарощування персоналу, що не відповідає реальності структурного *skill mismatch*, масового внутрішнього й зовнішнього переміщення та появи нових категорій працівників із обмеженнями здоров'я. Потреба у науково-аналітичній моделі, здатній поєднати стратегічне планування робочої сили з інклюзивним наймом і євроінтеграційним комплаєнсом, визначає актуальність дослідження.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичне підґрунтя HR-менеджменту кадрового потенціалу формується на перетині кількох дослідницьких традицій. У вітчизняному дискурсі Лутай Л. та Подзігун С. обґрунтовують взаємозв'язок кадрового потенціалу з довгостроковою конкурентоспроможністю в парадигмі сталого розвитку, наголошуючи на системності HR-управління як передумові ефективного використання людських ресурсів [1]. Назаренко С., Зачосова Н. та Луценко О. переносять фокус на воєнний час і фіксують специфічні загрози кадровій безпеці підприємства – від фізичних ризиків до руйнування комунікаційних ланцюгів, – пропонуючи механізми адаптації HR-систем до умов невизначеності [2]. Кладова О., Черевко О. та Зачосова Н. розглядають HR-менеджмент як інструмент оновлення кадрової політики суб'єкта господарювання, акцентуючи роль сучасних HR-технологій у формуванні конкурентних переваг [3].

Стратегічний вимір проблеми розкривають Vedernikov M., Chernushkina O., Volianska-Savchuk L., Zelena M. та Bazaliyska N., які запропонували декомпозицію HR-стратегії у вимірювані орієнтири (KPI) та пов'язали їх із життєвим циклом працівника [4]; цю лінію продовжують Чернушкіна О., Зелена М., Баксалова О. та Петричак В., досліджуючи сучасні підходи до формування HR-стратегії компанії з акцентом на компетентнісному плануванні [10]. Інструментальне розширення пропонує Богущ Л., вводячи поняття HR-інжинірингу та окреслюючи його функції в управлінні підприємством і зайнятістю [5], тоді як Загорянська О. аналізує трансформацію HR-менеджменту на промисловому підприємстві крізь призму інновацій та ефективності [6].

Якісний вимір кадрового потенціалу досліджують Гацько А., Руденко С. та Мельничук Д., обґрунтовуючи, що потенціал не зводиться до чисельності штату, а охоплює параметри підготовленості, здатностей і перспектив кар'єрного зростання, і потребує системної стратегії розвитку через навчання, перепідготовку та утримання накопиченого досвіду [11]. Аналітичне ядро HR-управління розкриває Даниленко О., доводячи, що HR-аналітика підсилює



організаційну результативність за умови стратегічного узгодження кадрових і бізнес-цілей та дозволяє замінити інтуїтивні рішення доказовими [12].

У міжнародному контексті Edvardsson I. та Durst S. здійснили систематичний огляд літератури з HR-менеджменту в кризових ситуаціях і встановили, що незалежно від природи кризи – економічної, медичної чи політичної – ключем до збереження функціональності HR виступає поєднання гнучкості, координації та підтримки персоналу [9]. Правовий аспект інклюзивного кадрового резерву розкриває Постна Д., яка фіксує бар'єри працевлаштування ветеранів війни та обґрунтовує потребу комплексного механізму реінтеграції, що включає гарантії правовідносин, перекваліфікацію та стимулювання роботодавців [19]. Міграційний вимір проблеми висвітлює Fóti K., аналізуючи виклики інтеграції українських біженців у ринки праці ЄС і вплив бар'єрів – від догляду за дітьми до визнання кваліфікацій – на зайнятість переміщених осіб [25].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Проведений аналіз засвідчує, що наявний масив досліджень охоплює окремі фрагменти проблеми: стратегічний HR-менеджмент у стабільних умовах, кадрову безпеку воєнного часу, аналітичний інструментарій діагностики персоналу, правові аспекти працевлаштування ветеранів і соціальну інтеграцію біженців. Водночас поза увагою залишається цілісна модель HR-управління для контексту, який поєднує всі ці виклики одночасно, – контексту післявоєнної відбудови як надсистеми відновлення, реконструкції та модернізації. Зокрема, недостатньо розроблено питання інтеграції євроінтеграційних вимог до трудових стандартів безпосередньо в архітектуру HR-системи підприємства; не сформовано підходів до побудови інклюзивного кадрового резерву як економічного, а не лише соціального механізму; відсутня модель, яка б поєднувала HR-аналітику з прогнозуванням структурного skill mismatch на мікрорівні підприємства відбудови.



Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у формуванні науково-аналітичної моделі HR-менеджменту кадрового потенціалу підприємства для умов післявоєнної відбудови України. Аналітичний дизайн спирається на поєднання інституційної економіки праці, стратегічного HRM і підходів організаційної стійкості [9], що дозволяє описувати кадровий потенціал одночасно як ресурс відновлення та як об'єкт управління ризиками. Емпіричною базою слугують сучасні джерела 2020–2025 років, міжнародні рамки (ЄС, OECD, UN, ILO, Світовий банк) і чинні правові режими воєнного та перехідного періоду.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дефініційне поле та межі понять. Коректне розмежування ключових категорій є передумовою побудови аналітичної моделі. HR-менеджмент у межах цього дослідження трактується як стратегічно інтегрований контур управління людськими ресурсами, що ув'язує кадрові рішення з бізнес-цілями та організаційними умовами реалізації стратегії; HR-стратегія при цьому виступає декомпозицією загальної стратегії у вимірювані орієнтири та правила їх забезпечення протягом життєвого циклу працівника [10]. Кадровий потенціал підприємства визначається як сукупність наявних і латентних трудових можливостей персоналу – професійних компетентностей, адаптивності, якості командної взаємодії, мотивації та відтворюваності знань – з критичною ознакою придатності цього комплексу для забезпечення конкурентоспроможності [11].

Від суміжних категорій кадровий потенціал відрізняється одиницею аналізу та управлінською приналежністю. «Людський капітал» описує накопичені в індивідах знання, навички та здоров'я як чинник продуктивності й доходів; «трудова потенція» у макророзумінні характеризує пропозицію праці території чи галузі. Натомість кадровий потенціал – мікрорівневий конструкт, що підлягає прямому управлінню з боку роботодавця через добір, розвиток, винагороду й утримання, а в умовах кризи набуває додаткового виміру організаційної стійкості, оскільки HR-практики змінюють свою функцію – від



підтримки зростання до забезпечення безперервності та відновлення операцій [9].

Термін «післявоєнна відбудова» у статті застосовується як надсистема, що охоплює відновлення базових функцій і послуг, реконструкцію активів та інституцій і модернізацію економіки на довшому часовому горизонті. Така тричленна логіка відображена в цілях міжнародних програм підтримки [8]. Кадрова аналітика виконує роль «операційної епістемології» HR-управління: її цикл – моніторинг, аналіз, прогнозування, вдосконалення – формує доказове підґрунтя для управлінських рішень. Діагностика системи управління персоналом ширша за HR-аналітику, проте HR-аналітика становить її ключове ядро [12].

Структурний дефіцит кадрів, що сформувався внаслідок війни, слід розглядати не як тимчасовий дисбаланс, а як довготривалу змінну розвитку. За оцінками Міжнародної організації праці, потреба у працівниках для відновлення та економічного зростання вимірюється мільйонами осіб, при цьому з початку повномасштабного вторгнення зафіксовано значне скорочення робочої сили [13]. За результатами опитування роботодавців, значуща частка підприємств повідомила про труднощі із заповненням вакансій у 2024 році, називаючи головними каталізаторами нестачі мобілізацію, міграцію, неконкурентну оплату праці; частина бізнесу прямо відмовляється від замовлень через неможливість укомплектувати персонал [14].

Інфляційно-витратний контур посилює гостроту проблеми. Дефіцит працівників підштовхує конкуренцію роботодавців за кваліфіковані кадри та пришвидшує зростання заробітних плат, що, своєю чергою, збільшує витрати виробництва й обмежує темпи економічного відновлення. За оцінками Національного банку України, дефіцит персоналу має довготривалий характер, а його поступове пом'якшення можливе через повернення мігрантів і реінтеграцію демобілізованих ветеранів [15].



Соціально-демографічні зміни трансформують структуру кадрового резерву підприємств. Домогосподарства мають зростаючу частку уразливих членів – внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, людей з інвалідністю, – а нерівність доходів посилюється через непропорційне падіння трудових доходів у бідніших групах [16]. Масштаб зовнішнього переміщення населення є безпрецедентним: наприкінці 2024 року у країнах ЄС під тимчасовим захистом перебували близько 4,3 млн осіб, переважно дорослі жінки та діти, що створює для українських підприємств специфічний виклик у секторах із традиційним домінуванням чоловічої зайнятості та загострює потребу в політиках догляду і гнучкої зайнятості [17]. За даними RDNA4, кількість людей з інвалідністю зросла більш ніж на 300 тисяч із лютого 2022 року, що перетворює універсальний дизайн робочого місця, адаптацію функцій і безпекові стандарти з категорії соціальної відповідальності на елемент конкурентної спроможності підприємства [18].

Описані вище умови вимагають від підприємства побудови цілісної HR-архітектури, яку доцільно концептуалізувати як «архітектуру стійкості». Її сутність полягає у випереджальному поєднанні сценаріїв попиту – відбудовних проєктів, державних замовлень, інфраструктурних ланцюгів – зі сценаріями пропозиції праці – міграцією, мобілізацією, реінтеграцією ветеранів, включенням внутрішньо переміщених осіб, появою нових обмежень здоров'я [9].

Структурним ядром запропонованої моделі виступає триконтурна архітектура, графічне відображення якої подано на рис. 1. Перший контур – відновлення чисельності та критичних ролей – передбачає кадрове планування на рівні компетентностей, скорочення часу закриття вакансій через стандартизацію процедур найму та партнерства з провайдерами навчання, формування внутрішнього резерву на критичні позиції. Другий контур – трансформація компетентнісного профілю під задачі відбудови – охоплює програми перекваліфікації, мікрокваліфікації, внутрішні академії та mapping



покриття навичок у проєктних командах. Третій контур – утримання та відтворення організаційної пам’яті – реалізується через прозорі системи винагороди, політики добробуту та безпеки, зниження плинності у критичних ролях. Об’єднувальним елементом слугує HR-аналітика, яка забезпечує наскрізний цикл моніторингу, діагностики, прогнозування та корекції, а зовнішньою рамкою – євроінтеграційний HR-комплаєнс, у межах якого визначаються стандарти якості для всіх трьох контурів [10].

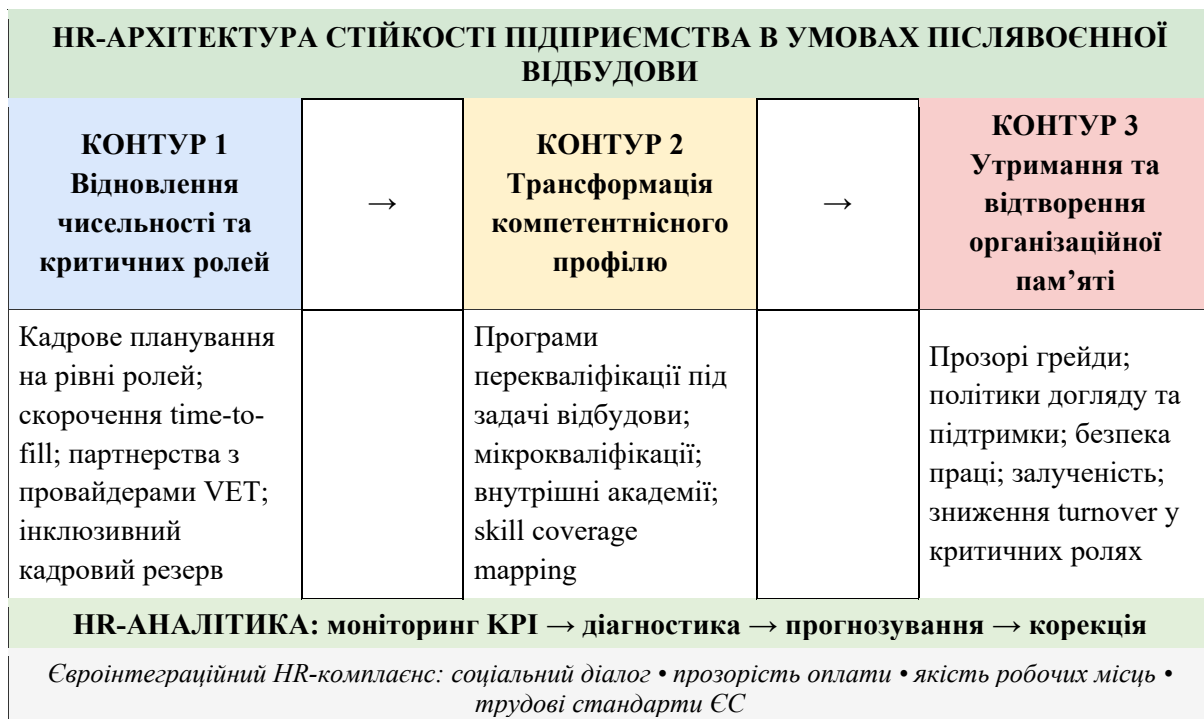


Рис. 1. Триконтурна HR-архітектура стійкості підприємства в умовах післявоєнної відбудови

Ключовим об’єктом HR-дизайну в цій архітектурі виступає інклюзивний кадровий резерв – механізм, що охоплює групи з підвищеним потенціалом повернення та включення: ветеранів, людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, жінок, молодь. Ефективність резерву залежить від поєднання найму з адаптацією та навчанням, а також від стимулів для роботодавця і супроводу з боку державних та міжнародних програм. Аналіз правових аспектів працевлаштування ветеранів в Україні засвідчує наявність окремих бар’єрів і потребу комплексного механізму реінтеграції [19].



Управління винагородою в умовах відбудови потребує переходу від логіки компенсації дефіциту до логіки закріплення компетентності. Прискорене зростання заробітних плат у висококваліфікованих секторах при стагнації трудових доходів уразливих груп формує ризик сегментації персоналу та ерозії внутрішньої справедливості. Відповіддю має стати побудова прозорих грейдів, прив'язаних до компетентностей, та інвестиції в програми догляду і підтримки працездатності, що є особливо значущим для жінок через зростання доглядового навантаження [16].

Правовий каркас HR-архітектури визначається режимом воєнного часу. Відповідно до Закону України № 2136-IX, в умовах воєнного стану діють спеціальні правила трудових відносин, зокрема передбачено можливість оперативного укладення строкових трудових договорів для усунення кадрового дефіциту та зміну режимів робочого часу для критичної інфраструктури [20]. Завданням HR-менеджменту в перехідний період є чітке відокремлення тимчасових процедур воєнного часу від сталих практик післявоєнної економіки, щоб запобігти інституційному закріпленню знижених стандартів якості робочих місць.

У контексті реконструкції HR-аналітика набуває особливого значення як інструмент оцінки дефіциту та продуктивності. Мінімальний набір метрик для підприємства відбудови охоплює інтенсивність вакансій по критичних ролях, час закриття вакансії, покриття компетентностей у проектних командах, показники завершення навчальних програм та приросту сертифікованих компетентностей, плинність у критичних ролях, травматизм і показники залученості [12]. Зовнішнім каналом поповнення навичок слугує співпраця з провайдерами професійного навчання (VET): досвід активних програм ринку праці, зокрема підтриманих UNDP, засвідчує ефективність поєднання екстреної зайнятості з масштабованим професійним навчанням [21].

В умовах євроінтеграції кадровий потенціал підприємства стає об'єктом регуляторної сумісності з європейськими стандартами праці. У рамках



механізму Ukraine Facility підтримка відновлення та інвестицій приватного сектору обумовлена проведенням реформ і наближенням до права ЄС, що для HR-менеджменту означає необхідність інтегрувати комплаєнс із трудовими та соціальними стандартами безпосередньо в архітектуру HR-системи [8].

Аналіз, проведений у межах ініціативи Skills4Recovery, засвідчує, що дефіцит кадрів у відбудові часто маскує глибшу проблему – невідповідність навичок, яка переважає простий брак кандидатів; найбільші розриви концентруються у будівництві, транспорті й логістиці, торгівлі та ІТ [22]. Відтак фокус підприємства зміщується від масового найму до масового вирощування компетентностей – через короткі програми, дуальне навчання, мікрокваліфікації та внутрішні академії. Еталонний інструментарій для такої роботи сформовано в рамках Європейського порядку денного навичок: посилення skills intelligence, підтримка upskilling та reskilling, індивідуальні навчальні рахунки, інструменти прозорості навичок на кшталт Europass та ESCO [23]. На рівні підприємства відбудови це трансформується у потребу створювати внутрішні системи обліку навичок і планувати навчання як капітальні інвестиції.

Нормативні акти ЄС у сфері оплати праці формують компаративний стандарт, що впливатиме на проекти гармонізації в Україні. Зокрема, Директивою (ЄС) 2022/2041 закріплено вимоги до прозорості та посилено роль колективних переговорів у встановленні мінімальної оплати [24], що підвищує економічну цінність колективних угод як механізму зниження конфліктності, прогнозування витрат на персонал і утримання кадрів у дефіцитних сегментах.

У міграційному вимірі євроінтеграції для підприємств складається ситуація двостороннього ринку праці. Частина української робочої сили інтегрується в ринки ЄС під режимом тимчасового захисту, а повернення залежить від комплексу чинників – безпеки, житла, доступу до освіти й медицини, можливостей догляду. За результатами дослідження Eurofound, бар'єри працевлаштування біженців прямо впливають на їхню зайнятість, хоча накопичений досвід і мовна інтеграція можуть сприяти підвищенню зайнятості



в довгостроковій перспективі [25]. Для українських підприємств це формує потребу «політики повернення» в HR: визнання неформального досвіду, гнучкі режими роботи, підтримка догляду, швидке доведення кваліфікацій до національних стандартів і поступове працевлаштування через проєктні контракти та часткову зайнятість.

Узагальнення чинників, що формують кадровий потенціал підприємства в умовах відбудови, подано у вигляді екосистемної моделі на рис. 2.

ЕКОСИСТЕМА ЧИННИКІВ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ВІДБУДОВИ	
МАКРОРІВЕНЬ (зовнішнє середовище)	МЕЗОРІВЕНЬ (галузеві та інституційні чинники)
Структурний дефіцит робочої сили (міграція 4,3 млн осіб; мобілізація). Інфляційно-витратний тиск на зарплати. Зростання інвалідності (+300 тис.). Зміна структури домогосподарств (ВПО, ветерани, доглядове навантаження)	Євроінтеграційний комплаєнс (Ukraine Facility, acquis EC). Активні програми ринку праці (UNDP, ILO). Skills4Recovery та VET-партнерства. Директива 2022/2041 (мінімальна оплата). Закон № 2136-IX (трудові відносини воєнного часу)
↓↓↓	
МІКРОРІВЕНЬ: HR-МЕНЕДЖМЕНТ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	
Інклюзивний кадровий резерв: ветерани, люди з інвалідністю, ВПО, жінки, молодь. Адаптація робочих місць. Визнання неформального досвіду. Гнучкі режими зайнятості	HR-аналітика як ядро діагностики. Skill coverage у проєктних командах. Прозорі системи винагороди. Програми навчання та мікрокваліфікацій. Політики добробуту та безпеки
РЕЗУЛЬТАТ: спроможність підприємства виконувати відбудовні контракти	

Рис. 2. Екосистема чинників формування кадрового потенціалу підприємства в умовах післявоєнної відбудови

Модель структурує вплив за трьома рівнями: макрорівень зовнішнього середовища (структурний дефіцит робочої сили, інфляційний тиск, демографічні зміни), мезорівень галузевих та інституційних чинників (євроінтеграційний комплаєнс, активні програми ринку праці, правовий режим воєнного часу) та мікрорівень HR-менеджменту підприємства (інклюзивний кадровий резерв, HR-аналітика, системи винагороди, програми навчання, політики добробуту).



Взаємодія цих рівнів визначає результуючу спроможність підприємства виконувати відбудовні контракти.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що кадровий потенціал підприємства в умовах післявоєнної відбудови України набуває статусу стратегічного ресурсу відновлення, а HR-менеджмент – статусу інфраструктури економічної стійкості. Масштаб реконструкційних потреб, оцінений у 524 млрд дол. США, не може бути реалізований без приватного сектору, а емпіричні дані ринку праці засвідчують, що мобілізація та міграція виступають ключовими каталізаторами дефіциту кваліфікованих працівників. За цих обставин пріоритетом HR-менеджменту стає не облік наявного персоналу, а проектування відтворення компетентностей, каналів залучення та механізмів утримання.

Авторська модель триконтурної HR-архітектури стійкості пропонує операціоналізацію цього пріоритету. Перший контур забезпечує відновлення чисельності через компетентнісне планування та інклюзивний найм; другий – трансформацію навичок через мікрокваліфікації, VET-партнерства та внутрішні академії; третій – утримання організаційної пам'яті через прозорі системи винагороди та політики добробуту. Наскрізну роль відіграє HR-аналітика, яка замикає контур діагностики й прогнозування, а зовнішню рамку формує євроінтеграційний комплаєнс із трудовими стандартами – соціальним діалогом, прозорістю оплати, якістю робочих місць – як умова доступу до інвестицій та участі у відбудовних ланцюгах.

Важливим результатом є переосмислення інклюзивного найму: залучення ветеранів, людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, жінок і молоді переходить із площини соціальної місії у площину економічної необхідності, обумовленої зміною структури домогосподарств та зростанням інвалідності внаслідок війни. Успіх вимірюється не деклараціями, а адаптацією робочих місць, процедурами підтримки працездатності та недискримінаційними системами професійної класифікації.



Подальші перспективи досліджень пов'язані з емпіричною верифікацією запропонованої моделі на вибірці підприємств різних секторів відбудови, розробкою інструментарію оцінки skill mismatch на мікрорівні та аналізом ефективності інклюзивних HR-програм в українському контексті. Окремим напрямом є дослідження впливу переходу від правового режиму воєнного часу до мирних трудових відносин на архітектуру HR-систем підприємств.

Список використаних джерел

1. Лутай Л. А., Подзігун С. М. HR-менеджмент підприємства: кадровий потенціал в умовах сталого розвитку. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. № 11. URL: <http://econp.com.ua/index.php/journal/article/download/205/173>.

2. Назаренко С. А., Зачосова Н. В., Луценко О. В. Проблеми збереження та розвитку кадрового потенціалу в системі HR-менеджменту підприємства у воєнний час. 2024. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/12806/1/Nazarenko.pdf>.

3. Кладова О., Черевко О., Зачосова Н. HR-менеджмент як інструмент оновлення кадрової політики суб'єкта господарювання. Молодий вчений. 2023. № 4 (116). С. 125–130. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/download/5824/5695/>.

4. Vedernikov M., Chernushkina O., Volianska-Savchuk L., Zelena M., Bazaliyska N. Стратегічний HR-менеджмент в умовах розвитку сучасного підприємства. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2020. № 59. С. 52–64.

5. Богуш Л. HR-інжиніринг: функції, сфери застосування в управлінні підприємством і зайнятістю. Економіка та суспільство. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-133>.

6. Загорянська О. HR-менеджмент на промисловому підприємстві: трансформація, інновації, ефективність. Економіка та суспільство. 2025. № 74.



URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6011/5948>.

7. World Bank. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released : press release. 2025. 25 February. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>.

8. Ukraine Facility (2024–2027). EUR-Lex – Access to European Union law. 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/ukraine-facility-2024-2027.html>.

9. Edvardsson I. R., Durst S. Human Resource Management in Crisis Situations: A Systematic Literature Review. Sustainability. 2021. Vol. 13, No. 22. Art. 12406. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132212406>.

10. Чернушкіна О. О., Зелена М. І., Баксалова О. М., Петричак В. В. Сучасні підходи до формування HR стратегії компанії. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2023. № 68. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.68.2023.284580>.

11. Гацько А., Руденко С., Мельничук Д. Кадровий потенціал підприємства: шляхи вдосконалення та ефективного використання. Modeling the Development of the Economic Systems. 2025. № 1. С. 162–167. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-22>.

12. Даниленко О. А. Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом. Бізнес Інформ. 2021. № 7. С. 252–259. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-252-259>.

13. International Labour Organization. ILO support to Ukraine recovery. 2024. 27 June. URL: <https://www.ilo.org/regions-and-countries/europe-and-central-asia/ukraine/ilo-support-ukraine-recovery>.

14. Результати опитування роботодавців щодо ситуації на ринку праці в Україні : аналітичний звіт / Міністерство економіки України ; Міжнародна



організація з міграції. 2024. URL: <https://me.gov.ua/download/2d3ef2cd-04b5-4088-8b3d-26c6245b05af/file.pdf>.

15. Economy Explained (Based on October 2024 Inflation Report). Національний банк України. 2024. 28 November. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/prosto-pro-ekonomiku-na-osnovi-materialiv-inflyatsiynogo-zvitu-za-jovten-2024-roku>.

16. World Bank. Listening to Citizens of Ukraine Survey. 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/listening-to-citizens-of-ukraine-survey>.

17. 4.3 million under temporary protection in December 2024. Eurostat News Article. 2025. 10 February. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250210-1>.

18. United Nations Development Programme. Updated damage assessment finds \$524 billion needed for recovery in Ukraine over next decade : press release. 2025. 25 February. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/updated-damage-assessment-finds-524-billion-needed-recovery-ukraine-over-next-decade>.

19. Постна Д. А. Забезпечення працевлаштування ветеранів війни. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2024. Т. 3, № 86. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.3.7>.

20. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15 берез. 2022 р. № 2136-IX (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20/print>.

21. United Nations Development Programme. Ukraine Recovery Framework. 2024. URL: <https://www.undp.org/ukraine/united-nations-development-programme-ukraine-recovery-framework>.

22. Joint Action Skills4Recovery Launched: EU, Poland, Estonia join Germany to Train 4,700 Skilled Workers for Ukraine's Economy. EEAS. 2024. 24 September. URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/joint-action-skills4recovery-launched-eu-poland-estonia-join-germany-train-4700-skilled-workers_en.



23. European Commission. European Skills Agenda. Employment, Social Affairs and Inclusion. 2020. URL: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/skills-and-qualifications/european-skills-agenda_en.

24. Directive (EU) 2022/2041 of the European Parliament and of the Council of 19 October 2022 on adequate minimum wages in the European Union. Official Journal of the European Union. 2022. L 275/33. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2041/oj/eng>.

25. Fóti K. Social impact of migration: Addressing the challenges of receiving and integrating Ukrainian refugees. Eurofound research report. 2024. Luxembourg : Publications Office of the European Union. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/social-impact-migration-addressing-challenges-receiving-and-integrating-ukrainian>.