

програмою Advantage Ukraine [5], яка спрямована на залучення інвестицій у пріоритетні галузі економіки України: оборонний, металургійний, сільськогосподарський комплекси, енергетику, фармацевтичну галузь, меблеву та деревообробну промисловість, логістику та інфраструктуру та інновації.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Європейської Бізнес Асоціації. URL: <https://eba.com.ua/> (дата звернення: 12.03.2025).
2. Офіційний сайт державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.03.2025).
3. Офіційний сайт міністерства фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/> (дата звернення: 12.03.2025).
4. National Recovery Council: Ukraine's National Recovery Plan. 2022. URL: https://uploadssl.webflow.com/621f88db25fbf24758792dd8/62c166751fcf41105380a733_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint_ENG.pdf. (дата звернення: 13.03.2025).
5. Advantage Ukraine: The investment initiative of the Government of Ukraine. 2022. URL: <https://advantageukraine.com>. (дата звернення: 13.03.2025).

Шило А. Е.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

HR-МЕНЕДЖМЕНТ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЗОВНІШНЬОЇ МІГРАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ

Повномасштабна війна в Україні, що триває з 2022 року, спричинила кардинальні зміни на ринку праці: масову міграцію населення, зростання кількості внутрішньо переміщених осіб та дефіцит кваліфікованих кадрів. Ці фактори вимагають від українського бізнесу не лише адаптації до нової соціально-економічної реальності, а й глибокого переосмислення підходів до управління персоналом. У таких умовах HR-менеджмент перетворюється з підтримувальної функції на стратегічно важливий інструмент, який забезпечує стабільність, розвиток і стійкість компаній. Саме тому дослідження практик HR-менеджменту в умовах масштабної міграції є надзвичайно актуальним і важливим для

майбутнього економіки України. Масштабні міграційні процеси, що відбулися в Україні протягом 2023–2025 років, суттєво вплинули на національний ринок праці, спричинивши такі виклики:

1. Скорочення робочої сили. Згідно з оцінками Національного банку України, чисельність робочої сили у віковій групі 15-70 років на початок 2024 р. зменшилася на понад чверть порівняно з 2021 р. Майже половина цього скорочення відбулася через зовнішню міграцію, причому лише 8–10% мігрантів працювали дистанційно [1].

2. Високий рівень безробіття. Війна спричинила значні коливання на ринку праці, зокрема звуження поля прикладання праці та зростання рівня безробіття. Згідно з опитуваннями Національного банку України, у 2023 році 44% підприємств стикнулися з кадровими труднощами через масове скорочення кількості працівників, пов'язане з мобілізацією, а 24% – через міграцію [2; 3].

3. Майбутня реінтеграція. Очікується, що після завершення війни значна частина українців, які перебували за кордоном, повернуться на батьківщину. За даними опитування, проведеного наприкінці 2022 р., близько 49,9% мігрантів планують повернутися в Україну. Серед них 56% у віковій групі 18–24 роки та 51,6% у групі 25–34 роки. Тих, хто повернеться до України, потрібно буде реінтегрувати у економіку [4; 5].

В умовах війни та значних міграційних процесів українські HR-менеджери стикаються з безпрецедентними викликами, що вимагають адаптації стратегій управління персоналом. До вищезазначених загальних проблем, які впливають на ринок праці в цілому, можна додати, наприклад, сучасні процеси мобілізації, які створюють кадрові прогалини. А психологічні аспекти війни можуть впливати на продуктивність, мотивацію та загальне психологічне здоров'я працівників [6]. У контексті війни HR-менеджмент зазнав суттєвих трансформацій, зумовлених новими викликами та потребою оперативного реагування на нестабільні умови. Пріоритет у діяльності служб управління персоналом змістився з розвитку кар'єри та мотиваційного зростання до забезпечення базових потреб працівників,

включаючи фізичну безпеку, ментальне здоров'я, доступ до життєво необхідних ресурсів (продуктів харчування, медикаментів, одягу та житла). Фінансова стабільність і збереження зайнятості в сучасних умовах відіграють компенсаторну роль щодо кар'єрного зростання, яке у мирний час було центральним чинником професійного розвитку.

Важливою складовою корпоративної культури стала підтримка волонтерської активності, що згуртовує колектив, сприяє формуванню соціальної відповідальності та підсилює емоційний зв'язок працівників з організацією. Зафіксовано також зростання попиту на універсальних працівників – фахівців, здатних оперативно виконувати функціональні обов'язки колег у разі їхньої тимчасової відсутності. Така тенденція зумовлена непередбачуваними обставинами, викликаними воєнним станом, що потребують від працівників високої адаптивності, багатофункціональності та взаємозамінності [7].

Однією з ключових стратегій стало впровадження гнучких умов праці, включаючи дистанційну роботу та гнучкий графік, що дозволяє залучати фахівців з різних регіонів країни та з-за кордону. Це сприяє збереженню продуктивності та адаптації до нових реалій. Діджиталізація процесів управління персоналом стала необхідністю. Використання сучасних HR-технологій для рекрутингу, онбордингу та навчання персоналу дозволяє оптимізувати процеси та швидко реагувати на зміни. Зокрема, компанії активно впроваджують онлайн-платформи для навчання та розвитку співробітників, що підвищує їхню кваліфікацію та адаптивність.

Вартий уваги досвід агропромислової компанії Kernel у сфері впровадження цифрових технологій для оптимізації процесів управління персоналом. Компанія реалізувала комплексну цифрову трансформацію HR-функцій, що охоплює всі етапи життєвого циклу працівника в організації – від підбору, адаптації та професійного розвитку до навчання, постановки цілей і завершення трудових відносин. Застосування діджитал-рішень дозволило забезпечити автоматизацію кадрового обліку, а також впровадити ефективні інструменти внутрішньої

комунікації, зокрема чат-боти, які надають співробітникам оперативну інформаційну підтримку з організаційних та адміністративних питань. Цей приклад свідчить про високий потенціал цифровізації HR-процесів як інструменту забезпечення адаптивності бізнесу до кризових умов, а також підвищення ефективності управлінських рішень на основі актуальних даних. Підтримка ментального здоров'я працівників вийшла на перший план. Високий рівень стресу та ризик вигорання вимагають від компаній впровадження програм психологічної підтримки, консультацій та тренінгів з управління стресом. Це не лише сприяє збереженню працездатності, але й підвищує лояльність співробітників [8].

Дані різних психологічних опитувань свідчать, що кожен українець через війну відчуває постійний стрес, але продовжує працювати у такому стані. Більше 60% українців помічають погіршення психічного здоров'я, а 50% – фізичного. Розлуку з сім'єю переживають понад 40% українців. Тому дуже важливо, щоб роботодавці дбали про психічне здоров'я своїх працівників [9]. Одним із ефективних підходів до відновлення психоемоційного стану працівників та профілактики професійного вигорання є використання методики Basic PH – багатовимірної моделі подолання стресу, розробленої ізраїльським психотерапевтом та дослідником проф. М. Лахадом, директором Ізраїльського центру з подолання травми та стресу. Концепція моделі ґрунтується на ідеї, що люди мають різні способи та ресурси для адаптації до кризових ситуацій, які об'єднуються в шість основних компонентів: віра (Belief), емоції (Affect), соціальна підтримка (Social), уява (Imagination), пізнання (Cognition) та фізична активність (Physiology) – звідки й походить аббревіатура Basic PH [9].

Також значна увага приділяється адаптації та реінтеграції ветеранів та мобілізованих співробітників. Компанії розробляють спеціальні програми, які включають збереження робочих місць, виплату заробітної плати під час служби та надання медичної страховки. Наприклад, Райффайзен Банк зберігає робочі місця та виплачує зарплату мобілізованим співробітникам, а також надає фінансову

підтримку їхнім родинам [8]. Важливим аспектом є робота з різними поколіннями працівників, зокрема з представниками поколінь X, Y та Z. Розуміння їхніх цінностей та мотивацій дозволяє HR-менеджерам ефективно будувати комунікацію та створювати умови праці, що відповідають очікуванням кожної групи. Це сприяє підвищенню продуктивності та зниженню плинності кадрів [10]. Попри безпрецедентні виклики, спричинені війною та масштабною міграцією населення, українські компанії демонструють високу адаптивність і стратегічне мислення в управлінні персоналом. HR-менеджмент поступово трансформується з підтримувальної функції у ключовий елемент стійкості організацій. Реалізація гнучких форм зайнятості, системна підтримка внутрішньо переміщених осіб, інвестиції у навчання й розвиток персоналу, а також зміцнення корпоративної культури – усе це формує підґрунтя для збереження операційної ефективності та сталого організаційного розвитку. Саме такі підходи створюють основу для відновлення економіки України та забезпечення конкурентоспроможності в поствоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Основні характеристики ринку праці України у першому півріччі 2024 р. НІСД, 19.08.2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharaktersty-ky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-ershomu>.
2. Відновлення ринку праці в Україні в умовах війни: регіональні аспекти. НІСД, 04.03.2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/vidnovlennya-rynku-pratsi-v-ukrayini-v-umovakh-viynurehionalni>.
3. Студеннікова І. Ринок праці в умовах війни: демографічні виклики для України. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3909003-rinok-praci-v-umovah-vijni-demograficni-vikliki-dla-ukraini.html>.
4. Адом А. Ринок праці в Україні після війни: яка робота чекає HR після перемоги. HURMA, 19.06.2023. URL: <https://hurma.work/blog/rynok-praczi-v-ukrayini-pislya-vijny-yaka-robota-chekae-hr-pislya-peremogy>.
5. Libby G. Ukrainian migrant exit could squeeze Eastern Europe's economies. Reuters, 16.01.2025. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukrainian-migrant-exit-could-squeeze-eastern-europes-economies-2025-01-16>.
6. Панченко І.В., Кривенко Н.С. Особливості формування стратегії управління персоналом компанії в умовах війни. *Відновлення України у повоєнні часи: виклики, стратегічні пріоритети, ресурсне забезпечення, потенціал майбутнього розвитку*: Міжнар. наук.-практ. конф., присвячена 10-річчю переміщення Донецького національного університету імені В. Стуса, м. Вінниці (10–11 жовтня 2024 р.). Вінниця: ДонНУ ім. В.Стуса, 2024. 498 с.

7. Тюріна, Н., Назарчук, Т., Гурницький, О. Особливості використання практичного HR-менеджменту в кризових умовах воєнного стану та повоєнного розвитку. *Modeling the development of the economic systems*, 2024. № 1. С. 56–62. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-7>.
8. Завальнюк І. Найкращі HR-стратегії в умовах війни: ТОП-керівники поділились секретами управління. UA.news, 15.09.2023. URL: <https://ua.news/ua/money/luchshye-hr-strategyu-v-uslovyah-vojny-top-rukovodytely-podelylys-sekreta-my-upravlenyu>.
9. Ресурсорієнтована модель стресодолання BASIC. Ресурсна психологія та психотерапія. URL: <https://arpp.com.ua/articles/resursooriyentovana-model-stresodolannya-basic-ph/>.
10. Хромушина Л. Виклики і перспективи управління персоналом у контексті теорії поколінь та в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-40>.