

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ВІЙНИ

Король В. С.¹

Опубліковано	Секція	УДК
30.01.2026	<i>Економіка</i>	351.85 : 338.48

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.21804222>

Анотація. Статтю присвячено дослідженню механізмів управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах в умовах війни. Обґрунтовано, що військові виклики суттєво трансформували підходи до кадрового менеджменту, актуалізувавши необхідність забезпечення кадрової стійкості, адаптивності персоналу та безперервності функціонування підприємств. Визначено особливості впливу мобілізаційних процесів, міграції населення, дефіциту кваліфікованих кадрів, цифровізації економіки та високого рівня невизначеності на систему управління людськими ресурсами. Запропоновано комплекс взаємопов'язаних механізмів управління людськими ресурсами: організаційно-адаптаційного, компетентнісно-розвиткового, соціально-мотиваційного та цифрово-аналітичного. Для кожного механізму визначено функціональне призначення, інструменти реалізації, суб'єктів та цільові орієнтири. Доведено, що їх комплексне застосування забезпечує збереження людського капіталу, підвищення кадрової резильєнтності, ефективне реагування на військові ризики, розвиток професійних компетентностей персоналу, зміцнення соціальної стійкості трудових колективів і цифрову трансформацію кадрових процесів. Встановлено, що інтеграція запропонованих механізмів у систему стратегічного управління підприємством створює передумови для забезпечення його конкурентоспроможності та успішного післявоєнного відновлення.

Ключові слова: людські ресурси, управління людськими ресурсами, кадровий менеджмент, механізми управління, військовий стан, кадрова резильєнтність, людський капітал, цифровізація, підприємство, адаптивність.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT MECHANISMS AT DOMESTIC ENTERPRISES UNDER WARTIME CONDITIONS

Annotation. The article examines the mechanisms of human resource management at Ukrainian enterprises under wartime conditions. It is substantiated that military challenges

¹ Король Володимир Степанович, к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки, маркетингу та менеджменту Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту Західноукраїнського національного університету, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7682-2121>

have fundamentally transformed approaches to personnel management, increasing the importance of workforce resilience, organizational adaptability, and the continuity of business operations. The study identifies the key factors influencing human resource management during the war, including mobilization processes, forced migration, shortages of qualified personnel, digital transformation of business processes, and the growing uncertainty of the external environment. It is argued that traditional personnel management approaches are insufficient to ensure the sustainable functioning of enterprises under such conditions, thereby necessitating the development of integrated and adaptive management mechanisms. The paper proposes a comprehensive system of four interconnected human resource management mechanisms: organizational and adaptive, competency and development, social and motivational, and digital and analytical. The organizational and adaptive mechanism is aimed at ensuring business continuity through flexible personnel planning, workforce mobility, relocation management, and proactive response to staffing risks. The competency and development mechanism focuses on continuous professional learning, upskilling, reskilling, competency assessment, and leadership development in accordance with changing labor market requirements. The social and motivational mechanism is intended to maintain employees' motivation, psychological resilience, social protection, and corporate cohesion under prolonged wartime stress. The digital and analytical mechanism is based on the implementation of HR digital technologies, electronic document management, HR analytics, business intelligence tools, artificial intelligence, and digital platforms supporting evidence-based managerial decision-making. For each mechanism, the study identifies the implementation instruments, responsible stakeholders, and strategic objectives. It is demonstrated that their integrated application contributes to preserving human capital, reducing personnel risks, strengthening organizational resilience, improving labor productivity, accelerating employees' adaptation to changing business conditions, and increasing the effectiveness of strategic personnel management. The research concludes that the proposed system of mechanisms creates methodological and practical foundations for enhancing the competitiveness of Ukrainian enterprises and supports their successful recovery and long-term development during the post-war reconstruction period.

Keywords: human resources, human resource management, personnel management, management mechanisms, wartime, workforce resilience, human capital, digital transformation, enterprise, adaptability.

Вступ

Війна стала визначальним фактором трансформації систем управління вітчизняними підприємствами, суттєво змінила середовище формування, використання та розвитку людських ресурсів. Масштабна міграція населення, мобілізаційні процеси, поглиблення дефіциту кваліфікованих кадрів, зростання психологічного навантаження на працівників, необхідність релокації підприємств та цифровізації трудових процесів актуалізували потребу у формуванні принципово нових механізмів управління людськими ресурсами.

Наголосимо, що на тепер саме персонал слугує основною стратегічною

перевагою підприємства, визначає його здатність забезпечувати безперервність виробничої діяльності, адаптуватися до кризових змін, підтримувати конкурентоспроможність та формувати передумови для післявоєнного відновлення економіки України. У зв'язку з цим питання удосконалення механізмів управління людськими ресурсами набуває особливої наукової та практичної значущості.

Особливістю сучасного етапу розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання є необхідність поєднання традиційних функцій кадрового менеджменту з забезпеченням економічної безпеки, підвищенням стійкості трудового потенціалу, розвитком мотивації персоналу, впровадженням гнучких форм організації праці та сучасних цифрових технологій управління. Додамо, що істотно змінюються пріоритети кадрової політики і це потребує комплексного переосмислення механізмів залучення, утримання, розвитку та стимулювання працівників. Проте, ефективність функціонування підприємств дедалі більше залежить від здатності системи управління людськими ресурсами швидко реагувати на зовнішні загрози, мінімізувати кадрові ризики та забезпечувати високий рівень професійної й соціальної адаптації персоналу.

Теоретико-прикладні аспекти управління людськими ресурсами, розвитку трудового потенціалу, мотивації праці та економічної безпеки підприємств достатньо широко висвітлені у працях вітчизняних науковців. Питання інституційного забезпечення управління трудовим потенціалом підприємств ґрунтовно досліджено С. Гринкевич, Р. Лупаком та Ю. Васильків, які визначили ключові напрями формування державної політики у цій сфері [4, с. 67–72]. Значний внесок у розвиток теоретичних засад відтворення трудового потенціалу зробили Я. Качмарик та Р. Лупак, обґрунтувавши систему управлінських рішень щодо забезпечення ефективного функціонування корпоративних систем [6, с. 105–110]. Важливими для дослідження є також наукові праці Т. Васильціва та Р. Уразалієва, присвячені концептуальним основам економічної безпеки підприємства [2, с. 153–158] та методико-прикладні напрацювання Т. Васильціва й О. Ярошка щодо ролі фінансової безпеки у системі економічної безпеки підприємства та визначення пріоритетів її зміцнення [3, с. 132–136]. Наведені положення формують теоретичне підґрунтя для розроблення сучасних механізмів управління людськими ресурсами за нестабільності.

Велику чисельність наукових досліджень присвячено проблематиці мотивації праці та організації систем оплати праці. Особливості сучасних моделей оплати праці у зарубіжних країнах досліджували К. Брезицька [1, с. 30–31], І. Колобердянко та Ю. Редька [7, с. 123–130], С. Матюх [10, с. 155–160], які обґрунтували переваги гнучких систем матеріального стимулювання персоналу. Зарубіжний досвід мотивації праці та можливості його використання в Україні висвітлено у роботах А. Козаченка [5], І. Кулика [9, с. 62–66], Д. Петраченка [11, с. 23–27] і С. Рукасова [12, с. 93–96]. Вагомий внесок у дослідження соціально-трудова відносин зробив А. Колот, розкривши сучасні асиметрії розвитку соціально-трудова сфери та окреслив напрями її модернізації в українських реаліях [8, с. 3–11].

Наголосимо, що переважна більшість наведених досліджень виконувалася з урахуванням відносно стабільного соціально-економічного середовища та не

враховувала комплексний вплив воєнних факторів на функціонування систем управління людськими ресурсами підприємств.

Однак, незважаючи на значний науковий доробок у сфері управління персоналом, мотивації праці, розвитку трудового потенціалу та забезпечення економічної безпеки підприємств, недостатньо дослідженими залишаються питання формування комплексних механізмів управління людськими ресурсами в середовищі війни. Подальшого наукового опрацювання потребують проблеми інтеграції кадрової політики з системою економічної безпеки підприємства, управління кадровими ризиками, забезпечення кадрової стійкості, адаптації систем мотивації до кризових умов, використання цифрових технологій управління персоналом, підтримки психологічної стійкості персоналу за воєнних викликів.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка комплексних механізмів управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах в умовах війни.

Для досягнення поставленої мети поставлено завдання: узагальнити сучасні теоретичні підходи до управління людськими ресурсами за кризових трансформацій; дослідити вплив воєнних чинників на функціонування кадрових систем підприємств; визначити ключові складові механізму управління людськими ресурсами; систематизувати сучасні інструменти мотивації, розвитку та утримання персоналу; обґрунтувати практичні напрями удосконалення механізмів управління людськими ресурсами вітчизняних підприємств у контексті забезпечення їх економічної стійкості та післявоєнного розвитку.

Результати

Потрібно визнати, що ефективність функціонування підприємств за кризи, обумовленої війною, значною мірою визначається їх здатністю забезпечувати стійкість людських ресурсів, підтримувати безперервність трудових процесів та швидко адаптувати кадрову політику до динамічних змін зовнішнього середовища. Складне середовище істотно трансформувало системи управління трудовим потенціалом, загострило проблеми дефіциту кваліфікованих кадрів, внутрішньої та зовнішньої міграції працівників, мобілізації персоналу, зростання психологічного навантаження, необхідності релокації виробництв і прискореної цифровізації бізнес-процесів. Відповідно, традиційні підходи до управління людськими ресурсами втрачають свою достатню ефективність, а це актуалізує потребу у формуванні комплексної системи взаємопов'язаних механізмів, здатних забезпечити високу адаптивність, кадрову стійкість та конкурентоспроможність підприємств.

Комплексність сучасного управління людськими ресурсами передбачає поєднання організаційних, економічних, соціальних та інформаційно-технологічних інструментів, які взаємодіють між собою та формують єдину систему кадрового менеджменту. Кожен з механізмів виконує власну функціональну роль, однак лише їх узгоджена реалізація дозволяє своєчасно реагувати на кадрові ризики, підтримувати професійний розвиток персоналу, забезпечувати його соціальну захищеність і

використовувати сучасні цифрові технології для прийняття ефективних управлінських рішень. Саме тому доцільно виокремити чотири ключові механізми управління людськими ресурсами вітчизняних підприємств в умовах війни: організаційно-адаптаційний, компетентнісно-розвитковий, соціально-мотиваційний та цифрово-аналітичний. Їх комплексне застосування створює підґрунтя для збереження людського капіталу, підвищення резильєнтності підприємств, забезпечення стабільності їх функціонування та формування передумов для післявоєнного економічного відновлення (рис. 1).

Так, організаційно-адаптаційний механізм управління людськими ресурсами є базовим елементом системи кадрового менеджменту вітчизняних підприємств, оскільки саме він забезпечує здатність організації оперативно реагувати на постійні зміни зовнішнього середовища та підтримувати безперервність виробничих і управлінських процесів. Його функціональне призначення полягає у своєчасній трансформації кадрової політики відповідно до воєнних ризиків, мінімізації негативного впливу мобілізації працівників, вимушеної міграції населення, руйнування виробничої інфраструктури, релокації підприємств, ін. дестабілізуючих чинників. На відміну від традиційного кадрового управління, яке орієнтоване переважно на довгострокове планування, організаційно-адаптаційний механізм ґрунтується на принципах гнучкості, швидкості прийняття рішень, випереджального реагування та сценарного управління кадровими процесами.

Центральне місце у структурі цього механізму потрібно відвести кадровому плануванню кризових сценаріїв, яке передбачає прогнозування можливих змін у забезпеченості підприємства трудовими ресурсами залежно від розвитку безпекової ситуації. На практиці це означає розроблення альтернативних сценаріїв функціонування підприємства, визначення критично важливих посад, оцінювання ризиків втрати персоналу та формування резервних варіантів комплектування кадрового складу. Такий метод дозволяє керівництву підприємства заздалегідь підготуватися до можливих кадрових втрат і мінімізувати перерви у виробництві.

Одним з найважливіших інструментів механізму слід вважати резервування критично важливих працівників, професійні компетентності яких є визначальними для підтримання безперервності діяльності підприємства. За ситуації, що склалася, особливого значення набуває взаємодія підприємств із органами державної влади щодо бронювання працівників, які забезпечують функціонування стратегічно важливих виробництв та об'єктів критичної інфраструктури. Одночасно підприємства повинні формувати внутрішній кадровий резерв шляхом підготовки працівників, здатних оперативно замішувати тимчасово відсутніх спеціалістів, що суттєво підвищує організаційну стійкість та знижує залежність від окремих виконавців.

Механізми	Інструменти	Суб'єкти реалізації	Цільові орієнтири
Організаційно-адаптаційний	• кадрове планування кризових сценаріїв; • резервування критичних працівників; • гнучкі форми зайнятості; • внутрішня мобільність персоналу; • релокація працівників та підрозділів; • формування кадрового резерву; • антикризове HR-планування; • оперативний моніторинг ризиків.	• топ-менеджмент; • служба управління персоналом; • керівники структурних підрозділів; • юридична служба; • державна служба зайнятості; • органи державної влади щодо бронювання працівників та регулювання трудових відносин.	• забезпечення безперервності діяльності підприємства; • збереження ключового кадрового потенціалу; • оперативна адаптація кадрової політики до умов воєнного стану; • скорочення кадрових втрат; • підтримання необхідної чисельності і якості персоналу.
Компетентнісно-розвитковий	• корпоративне навчання; • онлайн-підготовка персоналу; • програми перепідготовки та підвищення кваліфікації; • менторські програми; • індивідуальні траєкторії професійного розвитку; • оцінювання компетентностей; • сертифікація професійних навичок; • формування кадрового резерву керівників.	• служба управління персоналом; • корпоративні навчальні центри; • заклади професійної та вищої освіти; • бізнес-школи; • міжнародні організації; • державні програми підтримки професійного навчання; • керівники функціональних підрозділів.	• розвиток людського капіталу; • підвищення продуктивності праці; • формування універсальних компетентностей персоналу; • забезпечення кадрової гнучкості; • прискорення адаптації працівників до нових умов діяльності; • зміцнення інноваційного потенціалу.
Соціально-мотиваційний	• системи матеріального й нематеріального стимулювання; • програми психологічної підтримки персоналу; • медичне страхування та соціальні пакети; • корпоративні програми добробуту; • заходи з забезпечення безпеки праці; • внутрішні комунікації; • програми підтримки ветеранів.	• керівництво підприємства; • служба управління персоналом; • профспілкові організації; • служба охорони праці; • психологічні служби; • медичні установи; • органи соціального захисту; • громадські організації.	• збереження трудового потенціалу; • підвищення мотивації персоналу; • зниження плинності кадрів; • підтримання психологічної стійкості працівників; • зміцнення корпоративної лояльності; • формування безпечного та соціально відповідального середовища.
Цифрово-аналітичний	• HRM- та ERP-системи; • електронний кадровий документообіг; • HR-аналітика та Business Intelligence; • цифрові платформи управління персоналом; • системи дистанційного навчання; • електронне оцінювання результативності; • цифровий моніторинг.	• служба управління персоналом; • IT-підрозділи підприємства; • керівництво підприємства; • постачальники цифрових HR-рішень; • консалтингові компанії; • державні цифрові сервіси; • персонал.	• цифровізація управління людськими ресурсами; • підвищення оперативності ухвалення кадрових рішень; • автоматизація HR-процесів; • зменшення адміністративних витрат; • підвищення якості кадрової аналітики.

Рис. 1. Механізми управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах в умовах війни

Джерело: авторська розробка.

Перспективним напрямом реалізації організаційно-адаптаційного механізму є впровадження гнучких форм організації праці, які дозволяють підтримувати продуктивність персоналу незалежно від місця його перебування та безпекових обмежень. Використання дистанційної роботи, змішаних моделей зайнятості, індивідуальних графіків роботи та гнучкого режиму робочого часу створює передумови для збереження трудових відносин із працівниками, які були змушені переміститися в інші регіони або за кордон. За разом розвиток внутрішньої мобільності персоналу забезпечує можливість оперативного перерозподілу трудових ресурсів між структурними підрозділами залежно від зміни виробничих потреб, а також дозволяє компенсувати кадровий дефіцит за рахунок багатофункціональності працівників.

Вкажімо на те, що суттєву роль у функціонуванні механізму відіграють процеси релокації персоналу та виробничих підрозділів, які стали одним із найважливіших способів збереження економічної діяльності українських підприємств під час війни. Відтак, кадрова політика повинна забезпечувати організацію переміщення працівників, а також соціальну адаптацію, відновлення виробничих комунікацій, інтеграцію до нових трудових колективів та створення належного трудового середовища у безпечних регіонах. Водночас важливим елементом механізму є антикризове HR-планування, що передбачає постійне оновлення кадрових рішень відповідно до зміни зовнішніх факторів, включно з використанням системи оперативного моніторингу кадрових ризиків для своєчасного виявлення потенційних загроз, пов'язаних з плінністю кадрів, дефіцитом персоналу, професійним вигоранням чи погіршенням соціально-психологічного клімату.

Ефективність організаційно-адаптаційного механізму визначається узгодженою діяльністю всіх суб'єктів його реалізації. Провідна роль належить керівництву підприємства, яке формує стратегічні напрями кадрової політики та забезпечує інтеграцію управління людськими ресурсами із загальною системою антикризового управління. Безпосередню координацію кадрових процесів здійснює служба управління персоналом, яка відповідає за кадрове планування, моніторинг кадрової ситуації, організацію релокації працівників, формування кадрового резерву та підтримання внутрішніх комунікацій. Керівники структурних підрозділів забезпечують практичну реалізацію управлінських рішень, оцінюють кадрові потреби своїх підрозділів та організовують адаптацію працівників до нового середовища господарювання. Юридична служба супроводжує процеси зміни трудових відносин відповідно до чинного законодавства, а державна служба зайнятості та органи державної влади забезпечують нормативно-правову підтримку підприємств, сприяють працевлаштуванню персоналу, реалізації програм професійної адаптації та здійсненню процедур бронювання працівників.

Комплексне використання зазначених інструментів та ефективна взаємодія суб'єктів реалізації механізму дозволяють досягти його основних цільових орієнтирів. Насамперед це забезпечення безперервності функціонування підприємства навіть за значних зовнішніх загроз, збереження ключового кадрового потенціалу, оперативна адаптація кадрової політики до змін безпекового середовища, скорочення кадрових

втрат, підтримання необхідної чисельності персоналу та підвищення загальної організаційної стійкості підприємства. У довгостроковій перспективі організаційно-адаптаційний механізм формує основу кадрової резильєнтності підприємства, підвищує його здатність ефективно функціонувати при високій невизначеності та створює передумови для успішного післявоєнного відновлення й подальшого розвитку.

Компетентнісно-розвитковий механізм управління людськими ресурсами спрямований на формування професійного потенціалу персоналу відповідно до нових вимог функціонування підприємств. Його зміст полягає у безперервному розвитку компетентностей працівників, необхідних для виконання виробничих завдань при цифровій трансформації, структурних змінах економіки, кадровому дефіциті та високій динаміці зовнішнього середовища. Реалізація цього механізму забезпечує підвищення адаптивності персоналу, його здатності швидко опановувати нові трудові функції, працювати в багатофункціональних командах та ефективно використовувати сучасні цифрові технології.

Практична реалізація механізму ґрунтується на застосуванні комплексу взаємодоповнюючих інструментів, серед яких ключове місце займають корпоративне навчання, онлайн-підготовка персоналу, програми перепідготовки та підвищення кваліфікації, менторські програми, оцінювання та сертифікація професійних компетентностей, формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку і кадрового резерву керівників. Такий інструментарій дозволяє не лише ліквідувати дефіцит необхідних знань і навичок, а й створити передумови для безперервного професійного розвитку працівників відповідно до стратегічних потреб підприємства.

Ефективність функціонування компетентнісно-розвиткового механізму залежить від скоординованої взаємодії служби управління персоналом, корпоративних навчальних центрів, закладів професійної та вищої освіти, бізнес-шкіл, міжнародних організацій, державних програм підтримки професійного навчання та керівників структурних підрозділів. Спільна діяльність цих суб'єктів забезпечує формування сучасної системи розвитку людського капіталу, орієнтованої на довгострокове підвищення професійної спроможності персоналу.

Результатом реалізації механізму є розвиток людського капіталу підприємства, підвищення продуктивності праці, формування універсальних професійних компетентностей, забезпечення кадрової гнучкості та прискорення адаптації працівників до нового середовища господарювання. Водночас системний розвиток компетентностей персоналу створює необхідні передумови для активізації інноваційної діяльності підприємства, зміцнення його конкурентоспроможності та підвищення стійкості до викликів воєнного й післявоєнного періодів.

Соціально-мотиваційний механізм управління людськими ресурсами спрямований на забезпечення соціальної стійкості підприємства через формування сприятливого трудового середовища, підтримку високого рівня мотивації персоналу та збереження його професійної активності. За війни цей механізм набуває особливого значення, оскільки поряд із виробничими завданнями підприємства змушені

вирішувати проблеми психологічного виснаження працівників, соціальної адаптації внутрішньо переміщених осіб, підтримки мобілізованих співробітників і членів їхніх сімей, а також зміцнення внутрішньої згуртованості трудових колективів. У зв'язку з цим система мотивації повинна поєднувати матеріальні стимули з заходами соціальної підтримки, розвитку корпоративної довіри та забезпечення належних умов праці.

Реалізація механізму здійснюється шляхом використання комплексу організаційних і соціально-економічних інструментів, до яких належать системи матеріального й нематеріального стимулювання, корпоративні програми добробуту працівників, медичне страхування, психологічна підтримка персоналу, розвиток внутрішніх комунікацій, заходи із забезпечення безпечних умов праці, формування корпоративної культури, а також спеціальні програми підтримки ветеранів, мобілізованих працівників і членів їхніх сімей. Їх комплексне застосування сприяє підтриманню належного рівня соціальної захищеності працівників, зміцненню довіри до роботодавця та підвищенню їхньої залученості до реалізації стратегічних цілей підприємства.

До реалізації соціально-мотиваційного механізму залучаються керівництво підприємства, служба управління персоналом, профспілкові організації, служба охорони праці, психологічні служби, медичні установи, органи соціального захисту та громадські організації. Координація їхньої діяльності забезпечує комплексний підхід до управління соціальними аспектами трудових відносин та створює підґрунтя для своєчасного реагування на виклики, пов'язані з воєнним станом.

Основними результатами функціонування механізму є збереження трудового потенціалу підприємства, підвищення мотивації та корпоративної лояльності працівників, скорочення плинності кадрів, зміцнення психологічної стійкості персоналу й формування безпечного, соціально відповідального робочого середовища. Це підвищує кадрову резильєнтність підприємства та забезпечує стабільність його діяльності за тривалих кризових викликів.

Цифрово-аналітичний механізм управління людськими ресурсами є сучасною функціональною складовою кадрового менеджменту, яка забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку управлінських процесів на основі цифрових технологій. Його призначення полягає у формуванні єдиного цифрового середовища управління персоналом, що дозволяє своєчасно збирати, обробляти та аналізувати кадрову інформацію, прогнозувати зміни у трудовому потенціалі підприємства та оперативно реагувати на внутрішні й зовнішні виклики. Під час війни цифровізація кадрових процесів набуває стратегічного значення, оскільки забезпечує безперервність управління персоналом незалежно від територіального розміщення працівників, сприяє підтриманню дистанційної взаємодії та підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Функціонування механізму базується на використанні комплексу сучасних цифрових інструментів, серед яких провідне місце займають HRM- та ERP-системи, електронний кадровий документообіг, цифрові платформи управління персоналом, системи дистанційного навчання, засоби HR-аналітики та Business Intelligence,

електронне оцінювання результативності працівників, цифровий моніторинг продуктивності, технології штучного інтелекту у рекрутингу та автоматизовані інформаційні панелі. Їх інтегроване застосування дозволяє автоматизувати основні HR-процеси, скоротити часові витрати на виконання адміністративних процедур, підвищити достовірність кадрових даних та забезпечити постійний моніторинг ключових показників ефективності використання людських ресурсів.

Реалізація цифрово-аналітичного механізму здійснюється за участю служби управління персоналом, IT-підрозділів, керівництва підприємства, постачальників цифрових HR-рішень, консалтингових компаній, державних цифрових сервісів та безпосередньо працівників як користувачів відповідних інформаційних платформ. Узгоджена взаємодія цих суб'єктів забезпечує ефективне впровадження цифрових технологій у систему кадрового менеджменту та їх адаптацію до специфіки діяльності підприємства.

Результатом функціонування механізму є цифровізація процесів управління людськими ресурсами, підвищення оперативності ухвалення кадрових рішень, автоматизація адміністративних процедур, покращення якості кадрової аналітики, забезпечення прозорості HR-процесів і зниження управлінських витрат. Водночас використання сучасних цифрових технологій сприяє зміцненню кадрової стійкості підприємства, підвищенню ефективності використання людського капіталу та формуванню інформаційної основи для адаптивного управління в середовищі ризиків і післявоєнної трансформації економіки.

Висновки

За критично складних обставин повномасштабної війни управління людськими ресурсами набуває стратегічного значення для забезпечення стійкого функціонування вітчизняних підприємств. Воєнні ризики, мобілізаційні процеси, дефіцит кваліфікованих кадрів, вимушена міграція населення, цифровізація економіки та високий рівень невизначеності трансформують вимоги до кадрового менеджменту, зумовлюють необхідність переходу від традиційних підходів до комплексної, адаптивної та ризикоорієнтованої системи управління людськими ресурсами.

Відповідно, актуальним стає формування та реалізація системи взаємопов'язаних механізмів управління людськими ресурсами, яка охоплює організаційно-адаптаційний, компетентнісно-розвитковий, соціально-мотиваційний та цифрово-аналітичний механізми. Визначено їх функціональне призначення, основні інструменти реалізації, ключових суб'єктів та цільові орієнтири. На відміну від фрагментарних підходів до кадрового менеджменту, запропонована система забезпечує комплексне вирішення завдань кадрової безперервності, професійного розвитку персоналу, підтримання його соціальної стійкості та впровадження сучасних цифрових технологій в управління трудовим потенціалом підприємства.

Ефективність функціонування зазначених механізмів визначається їх взаємодоповнюваністю та інтеграцією із загальною системою стратегічного управління підприємством. Організаційно-адаптаційний механізм забезпечує

оперативне реагування на кадрові ризики, компетентнісно-розвитковий створює передумови для нарощування людського капіталу, соціально-мотиваційний підтримує соціальну згуртованість і психологічну стійкість персоналу, а цифрово-аналітичний формує інформаційно-технологічне підґрунтя для ухвалення обґрунтованих кадрових рішень. Їх комплексне застосування підвищує кадрову резильєнтність підприємств та сприяє зміцненню їх стабільності за тривалих кризових викликів.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичних підходів до оцінювання ефективності механізмів управління людськими ресурсами, визначенням показників кадрової резильєнтності підприємств, формуванням моделей прогнозування кадрових ризиків з використанням цифрової аналітики та штучного інтелекту, адаптацією систем управління людськими ресурсами до завдань післявоєнного відновлення економіки України та інтеграції національного бізнесу до європейського економічного простору.

Список використаних джерел

1. Брезицька К. Ф. Аналіз сучасних систем оплати праці в зарубіжних країнах. *Управління розвитком*. 2011. № 8 (105). С. 30-31.
2. Васильців Т. Г., Уразалієв Р. М. Узагальнення концептуальних основ економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 21.2. С. 153-158.
3. Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 21.2. С. 132-136.
4. Гринкевич С. С., Лупак Р. Л., Васильків Ю. В. Формування системи та структурування інституційного забезпечення реалізації державної політики розвитку і використання трудового потенціалу України. *Бізнес Інформ*. 2015. № 7. С. 67-72.
5. Козаченко А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL : http://www.elitarium.ru/2010/10/22/zarubezhnyjj_opyt_motivacii_truda.html.
6. Качмарик Я. Д., Лупак Р. Л. Система рішень процесу відтворення трудового потенціалу корпоративних систем. *Обліково-аналітичні системи суб'єктів господарської діяльності в Україні*. 2005. Спец. вип. 15 (Ч. 1). С. 105-110.
7. Колобердянко І. І., Редька Ю. А. Сучасні системи та організація оплати праці в зарубіжних країнах. *Вісник Запорізького національного університету*. № 2 (26), 2015. С. 123-130.
8. Колот А. М. Асиметрії розвитку соціально-трудової сфери: зарубіжний досвід і вітчизняні реалії. *Україна: аспекти праці*. 2011. № 1. С. 3-11.
9. Кулик І. Мотивація праці в Україні та за кордоном. *Вісник Київського Інституту бізнесу і технологій*. 2011. Вип. 1. С. 62-66.
10. Матюх С. А. Західноєвропейський досвід організації оплати праці. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2003. Ч. 2. № 6. С. 155-160.
11. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Схід*. 2009. № 9. С. 23-27.

12. Рукасов С. В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 93-96.