



Економіка воєнного часу

УДК 331.108:004.9:658:355.233.2

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20603796>

**Архітектури управління людськими ресурсами в умовах воєнного стану:  
рекрутинг, цифровізація та євроінтеграція**

**Данілкова Анастасія Юріївна**

PhD, доцент,

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-6936-8933>

**Шелест Євгенія Олександрівна**

PhD, доцент,

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-1048-6214>

**Прийнято: 18.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026**

***Анотація.** Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо трансформації архітектури управління людськими ресурсами вітчизняних підприємств в умовах деструктивного впливу воєнних дій та необхідності дотримання євроінтеграційних вимог. У процесі дослідження були використані такі методи: компаративний темно-структурний аналіз застосовано для вивчення сучасного стану ринку праці та дестабілізаційних чинників впливу на персонал; за допомогою компаративного аналізу зіставлено класичні моделі*



соціальної відповідальності та сучасні параметри нефінансової звітності; статистичний метод використано для оцінювання динаміки кадрових змін та інтенсивності онлайн-навчання кадрів; метод логічного узагальнення дозволив сформулювати етапи впровадження безпаперового діловодства та стратегічні вектори забезпечення життєстійкості організацій. За результатами дослідження вивчено специфіку адаптації систем управління до умов глибокої невизначеності. Визначено особливості диверсифікації джерел залучення фахівців, зокрема через взаємодію з платформами оборонного сектору та активне використання потенціалу внутрішньо переміщених осіб та професійної діаспори. Систематизовано поетапний алгоритм переходу підприємств на електронний документообіг, що базується на проведенні комплексного аудиту, регламентації процесів, легітимізації комунікацій та технічній інтеграції. Доведено ефективність автоматизації кадрових процедур на базі ERP-систем для реалізації концепції керівництва на основі актуальних даних. Виокремлено ключові відмінності між традиційними благодійними ініціативами бізнесу та кількісно вимірними екологічними, соціальними та управлінськими критеріями. Визначено пріоритетність розбудови інклюзивного середовища, екологічного адміністрування та психосоціальної підтримки працівників у контексті виконання вимог європейського законодавства. У висновках дослідження доведено, що формування адаптивної та людиноцентричної архітектури управління є критичним фактором збереження людського капіталу країни. Обґрунтовано необхідність інтеграції спеціалізованих метрик у стратегічні цілі компаній для підвищення їхньої інвестиційної привабливості. Сформульовано пропозиції щодо нівелювання соціально-психологічних бар'єрів віддаленої роботи шляхом побудови стійких гібридних моделей організації праці. Наголошено на важливості розроблення дієвих програм корпоративної



реінтеграції демобілізованих ветеранів, що є передумовою успішного повоєнного відновлення.

**Ключові слова:** HRM, воєнний стан, диверсифікація рекрутингу, військовий рекрутинг, цифровізація кадрового адміністрування, ERP-системи, електронний документообіг, ESG, Директива CSRD, Green HRM, корпоративна соціальна відповідальність, різноманітність та інклюзія, eNPS, життєстійкість організації.

**Human resource management architectures under martial law: recruitment, digitalization and European integration**

**Anastasiia Danilkova,**

PhD, associate professor,

associate professor of the Department of HR-engineering in business economics

Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-6936-8933>

**Ievgeniia Shelest,**

PhD, associate professor,

associate professor of the Department of HR-engineering in business economics

Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-1048-6214>

**Abstract.** *The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological foundations and develop practical recommendations for transforming the human resource governance architecture of domestic enterprises under the destructive impact of military actions and the need to comply with European integration requirements. The following methods were used in the*



*research process: systemic and structural analysis was applied to study the current state of the labor market and destabilizing factors affecting personnel; comparative analysis was used to contrast traditional social responsibility models with modern parameters of non-financial reporting; the statistical method was employed to evaluate the dynamics of personnel changes and the intensity of online training; the logical generalization method allowed for formulating the stages of introducing paperless workflow and strategic vectors for ensuring organizational resilience. According to the research results, the specifics of adapting organizational structures to conditions of profound uncertainty have been examined. The features of diversifying talent acquisition sources have been identified, particularly through interaction with defense sector platforms and the active utilization of the potential of internally displaced persons and the professional diaspora. A step-by-step algorithm for the transition of enterprises to electronic document workflow, based on conducting a comprehensive audit, regulating processes, legitimizing communications, and technical integration, has been systematized. The effectiveness of automating personnel procedures based on ERP systems for implementing the concept of data-driven governance has been proven. Key differences between traditional corporate philanthropic initiatives and quantifiable environmental, social, and governance criteria have been highlighted. The priority of building an inclusive environment, environmental administration, and psychosocial support for employees within the context of meeting European legislation requirements has been determined. In the conclusions of the study, it is proven that forming an adaptive and human-centric governance architecture is a critical factor in preserving the country's human capital. The necessity of integrating specialized metrics into corporate strategic goals to increase investment attractiveness has been substantiated. Suggestions for mitigating the social and psychological barriers of remote work by building sustainable hybrid models of labor organization have been formulated. The importance of developing effective programs for the corporate*



*reintegration of demobilized veterans, which is a prerequisite for successful post-war recovery, has been emphasized.*

**Keywords:** *HRM, martial law, recruitment diversification, military recruitment, digitalization of personnel administration, ERP systems, electronic document workflow, ESG, CSRD Directive, Green HRM, corporate social responsibility, diversity and inclusion, eNPS, organizational resilience.*

**Постановка проблеми.** Повномасштабна військова агресія проти України та євроінтеграційний курс держави сформували безпрецедентні виклики для національної економіки. Найбільших деструктивних змін зазнав людський капітал, збереження та адаптація якого є базовою умовою виживання суб'єктів господарювання. Традиційні лінійно-адміністративні архітектури управління людськими ресурсами (HRM), розраховані на стабільне середовище, виявилися неспроможними реагувати на критичну невизначеність: масштабну міграцію, мобілізаційні процеси, глибокий психосоціальний стрес персоналу та інфраструктурні обмеження.

Гостра науково-практична потреба полягає у докорінній трансформації кадрових систем на засадах адаптивності, людиноцентричності та комплексної цифровізації. Сутність проблеми криється в об'єктивному протиріччі між необхідністю забезпечити безперервність бізнес-процесів в умовах жорсткого дефіциту робочої сили та застарілістю наявних інструментів кадрового адміністрування. Водночас поточні реалії вимагають від керівництва синхронного впровадження європейських регуляторних стандартів нефінансової звітності (зокрема Директиви CSRD та критеріїв ESG), що є критичною передумовою залучення іноземного фінансування для повоєнного відновлення.



Зв'язок окресленої проблеми з важливими науковими та практичними завданнями обумовлений стратегічними пріоритетами розвитку економіки праці та запитами суспільства:

- На науковому рівні дослідження вирішує завдання щодо теоретичного обґрунтування архітектури HRM в умовах тривалої кризи, розширення понятійного апарату в частині диверсифікації рекрутингу (включно з військовим сектором) та інтеграції концепції Green HRM у систему забезпечення життєстійкості організацій.

- На практичному рівні розв'язання проблеми пов'язане з розробкою прикладних алгоритмів для бізнесу: від оптимізації рекрутингових воронки і легітимізації кадрового електронного документообігу на базі ERP-систем до побудови моделей корпоративної реінтеграції демобілізованих ветеранів та внутрішньо переміщених осіб.

Стратегічний ефект: розробка людиноцентричних та цифровізованих моделей адміністрування дозволить мінімізувати довгострокові наслідки «відтоку мізків», підвищити інвестиційну привабливість українських компаній і закласти фундамент для відновлення національної економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання трансформації кадрових систем та автоматизації процесів у remote-середовищі детально висвітлено у праці Т. Глушко [1]. Особливості формування адаптивних кадрових стратегій безпосередньо в період дії правового режиму воєнного стану обґрунтовано І. Дворник, О. Дворник та О. Гарафоновною [2]. Вплив воєнних дій на специфічні сектори економіки та пошук траєкторій збереження персоналу відображено у розвідці Ф. Журавки та співавторів [3]. Механізми функціонування військового рекрутингу та перші кроки гармонізації процедур із вимогами ЄС окреслено в аналітиці «Дебет-Кредит» [4]. Досвід цифровізації та використання інформаційних систем (HRMIS) для забезпечення



інституційної стійкості у публічному секторі узагальнено А. Зеркаль та Я. Щербахою [5].

Практичні алгоритми розгортання електронного документообігу та оптимізації безпаперового діловодства досліджено І. Саламахою, І. Денисом, О. Гриджуком та Н. Дудою [6]. Проблеми розмивання меж праці та довгострокові перспективи віддаленого адміністрування визначено Г. Середою [7]. Інституційні механізми залучення молоді та протидії кадровому дефіциту під час війни проаналізовано Є. Сірим, О. Сірою та Л. Заславською [8]. Зміну пріоритетів ринку праці в бік людиноцентричності зафіксовано у матеріалах Європейської Бізнес Асоціації [9], а нормативне регулювання та юридичний комплаєнс електронної комунікації з персоналом розкрито експертами «Kadroland» [10].

Попри вагомій науковій внесці, у поточному дискурсі залишається низка невирішених питань. Більшість існуючих праць розглядають цифровізацію кадрових служб [1, 5, 6] відірвано від європейських вимог нефінансової звітності. Існує термінологічний конфлікт: вітчизняні підходи часто трактують соціальну відповідальність як добровільну благодійність, тоді як європейський курс вимагає переходу до жорстких критеріїв ESG та Директиви CSRD. Також у публікаціях констатується кадровий дефіцит [2, 8, 9], але відсутні цілісні механізми взаємодії цивільного бізнесу з платформами військового рекрутингу, збереження зв'язків із професійною діаспорою та системної реінтеграції ветеранів. Ця стаття покликана заповнити зазначені прогалини шляхом розробки інтегрованої, цифровізованої та соціально відповідальної архітектури управління.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри активне вивчення окремих аспектів функціонування ринку праці та автоматизації діловодства в умовах воєнного стану, поза увагою дослідників



залишається низка критично важливих елементів, які потребують системного наукового аналізу:

- Відсутність інструментарію адаптації до військового рекрутингу. У вітчизняному науковому дискурсі конкуренція за таланти між оборонним сектором та цивільним бізнесом розглядається переважно як деструктивний чинник. При цьому механізми конструктивної взаємодії, збереження зв'язків із професійною діаспорою та цільового залучення внутрішньо переміщених осіб (ВПО) не отримали належного теоретико-прикладного обґрунтування.

- Спрощене сприйняття цифрових інструментів. Існує суттєве відставання у розумінні стратегічної ролі автоматизації кадрових служб. Більшість суб'єктів господарювання трактує перехід на електронний документообіг лише як вимушений засіб збереження інформації, ігноруючи його потенціал як бази для впровадження керівництва на основі даних (*data-driven governance*) за допомогою сучасних ERP-систем.

- Фрагментарність інтеграції стандартів ESG. Процес трансформації традиційної корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у кількісно вимірні критерії відповідно до Директиви CSRD в умовах збройного конфлікту залишається практично недослідженим. Зокрема, потребує деталізації специфіка соціальної складової («S»), яка у воєнний період має переорієнтуватися зі спорадичної благодійності на довгострокові програми психосоціальної підтримки працюючих та комплексні моделі корпоративної реінтеграції демобілізованих ветеранів і ветеранок.

Потенційний внесок авторів полягає у подоланні зазначеної фрагментарності шляхом формування єдиної, синергетичної архітектури управління. Вона інтегрує гнучкий рекрутинг, цифровізоване адміністрування та європейські стандарти сталого розвитку в стійку систему забезпечення життєстійкості організацій.



**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо трансформації архітектури управління людськими ресурсами вітчизняних підприємств в умовах деструктивного впливу воєнних дій та необхідності прискореного виконання євроінтеграційних вимог. Для досягнення поставленої мети визначено низку конкретизованих наукових та практичних завдань дослідження, що відображають його структуру та актуальність для економіки праці. Початкове завдання полягає у визначенні ключових дестабілізаційних чинників на ринку праці України, зокрема мобілізаційних процесів, «відтоку мізків» та глибокого психологічного стресу працівників, як об'єктивної передумови переходу від жорстких адміністративних моделей до адаптивних кадрових систем. Наступним кроком є обґрунтування напрямів диверсифікації рекрутингу в умовах структурного дисбалансу через залучення внутрішньо переміщених осіб, збереження зв'язків із професійною діаспорою за кордоном та взаємодію цивільного бізнесу з інститутом військового рекрутингу, зокрема платформою Lobby X. Важливою складовою дослідження є формалізація чотириетапного алгоритму впровадження кадрового електронного документообігу на підприємстві та розкриття специфіки реалізації концепції керівництва на основі даних за допомогою автоматичних дій у сучасних ERP-систем на прикладі Odoo відповідно до норм Закону № 2136-IX. Для емпіричного підтвердження трансформацій передбачено аналіз показників цифрової акселерації кадрових процесів на прикладі реформування державної служби України з оцінюванням динаміки охоплення персоналу онлайн-навчанням та визначенням частки працівників на дистанційному форматі роботи. Далі завдання передбачає здійснення компаративного аналізу традиційної корпоративної соціальної відповідальності та європейських стандартів ESG у системі управління персоналом в умовах імплементації Директиви ЄС щодо звітності про



корпоративний сталий розвиток (CSRД). Кінцевим завданням є обґрунтування інструментарію забезпечення життєстійкості організацій через розвиток екологічного адміністрування, diversity management, систем психосоціальної підтримки кадрів та розробку політики комплексної корпоративної реінтеграції демобілізованих ветеранів і ветеранок. Об'єктивність та наукова обґрунтованість поставлених завдань взаємопов'язані та базуються на комплексному аналізі статистичних показників, нормативно-правової бази України та релевантного досвіду цифрової трансформації приватного й державного секторів економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний ринок праці України функціонує в умовах глибокого структурного та демографічного дисбалансу. Масштабна трудова міграція та мобілізаційні заходи призвели до різкого скорочення чисельності активного працездатного населення [1, 9]. Це вимагає від підприємств докорінного перегляду класичних підходів до пошуку та залучення персоналу. Процеси рекрутингу сьогодні характеризуються високим рівнем диверсифікації та широким використанням альтернативних джерел формування кадрового резерву [6, 14].

Особливого значення набуває взаємодія цивільного бізнесу з військовими інституціями та адаптація до нових державних і недержавних механізмів розподілу людських ресурсів [4, 16]. Поява та розвиток платформ військового рекрутингу (зокрема Lobby X, інноваційні рекрутингові центри окремих бригад ЗСУ) сформували унікальне явище на ринку праці — конкуренцію за висококваліфіковані таланти між оборонним сектором та цивільними компаніями [4, 16]. Цивільні підприємства змушені оптимізувати власні рекрутингові воронки для оперативного закриття вакансій в умовах жорсткого дефіциту кандидатів, одночасно поважаючи та підтримуючи мобілізаційні потреби держави.



Важливим чинником диверсифікації рекрутингу є розширення географічного ареалу пошуку фахівців, особливо в традиційно локалізованих галузях [6, 7]. Роботодавці активно залучають дистанційних працівників та внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Крім того, для протидії системному вимиванню людського капіталу створюються інноваційні ініціативи, спрямовані на збереження зв'язків із висококваліфікованими фахівцями, які виїхали за кордон (зокрема, у межах концепції наукової та професійної діаспори), з метою їхнього залучення до дистанційного виконання проєктів та майбутнього відновлення країни [2, 15].

Трансформація умов праці та рекрутингових вимог вимагає від роботодавців високої юридичної та операційної гнучкості. Згідно з чинним законодавством, посадова інструкція в сучасних реаліях перестає бути формальністю, перетворюючись на дорожню карту захисту прав як працівника, так і роботодавця [11]. Швидка зміна істотних умов праці повинна супроводжуватися чітким погодженням сторін, а для збереження безперервності бізнес-процесів компанії активно використовують строкові трудові договори для заміщення тимчасово відсутніх працівників, мобілізованих до лав Сил оборони [7, 11].

Цифровізація кадрового адміністрування: від вимушеної дистанційності до стійких гібридних систем. Перехід до дистанційного та гібридного форматів роботи, який розпочався як реакція на пандемію, під впливом воєнних загроз перетворився на стратегічний механізм виживання бізнесу та державних інституцій [2, 7]. Забезпечення безперервності управління персоналом в умовах географічної розпорошеності працівників, регулярних блекаутів та фізичного руйнування інфраструктури стало можливим лише завдяки комплексній цифровізації кадрового адміністрування [7, 12].

Основою цифрової трансформації HRM є перехід від паперового діловодства до систем електронного документообігу (СЕД) [6]. Правову базу



для цього процесу забезпечує Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» № 2136-IX та інші підзаконні акти [6, 10]. Впровадження цифрових інструментів значно знизило ризик втрати критично важливих особових справ через фізичне знищення офісних приміщень [6, 7].

Ефективне впровадження кадрового електронного документообігу на підприємстві базується на чіткому алгоритмі дій, що включає такі етапи [6, 8]:

1. Комплексний аудит: аналіз існуючих кадрових процесів та визначення переліку документів для переведення в електронну форму [6, 8].

2. Регламентация: розроблення та затвердження внутрішніх нормативних актів, інструкцій та положень з електронного діловодства [8].

3. Легітимізація комунікації: отримання офіційної (зокрема письмової або зафіксованої в КЕП) згоди від працівників на ведення комунікації та обмін документами в електронному форматі [6, 10].

4. Технічна інтеграція: вибір надійного хмарного сервісу чи спеціалізованої платформи та її подальша інтеграція з корпоративною ERP-системою [8].

Сучасні ERP-системи (наприклад, Odoo) дозволяють реалізувати концепцію управління персоналом на основі даних (*data-driven management*) за допомогою інструменту автоматичних дій (*Automated Actions*), які миттєво реагують на зміни статусів працівників та автоматично генерують необхідні шаблони документів [7, 8]. Важливою особливістю воєнного стану є також легалізація альтернативних каналів комунікації (електронна пошта, месенджери) для погодження наказів та заяв, що має бути обов'язково закріплено у локальних актах підприємства [8, 10].

Цифровізація HRM демонструє високу ефективність не лише в приватному бізнесі, а й у державному секторі. Досвід реформування державної служби України підтверджує, що впровадження інформаційних систем управління людськими ресурсами (HRMIS) та використання освітніх онлайн-



платформ (зокрема, «Дія.Освіта» з її спеціалізованими курсами з кризових комунікацій та кібербезпеки) дозволили зберегти керованість державними органами в умовах критичної нестабільності [5].

Динаміку та масштаби цифрової акселерації в державному секторі протягом періоду активних трансформацій відображено у статистичних показниках (Таблиця 1).

Таблиця 1.

### Показники цифрової трансформації HRM у державному секторі

Показник цифрової трансформації	Значення у 2020 році	Значення у 2024 році	Загальна тенденція та стратегічне значення
Загальна чисельність державних службовців	100%	94,3%	Зменшення на 5,7% внаслідок мобілізації, оптимізації та міграційних процесів.
Частка жінок у структурі персоналу	Помірний рівень	Зростання	Виражене демографічне зміщення через мобілізацію чоловічої частини кадрів до лав ЗСУ.
Частка працівників на дистанційному форматі	Мінімальна	52,0% (пік у 2023 р.)	Забезпечення операційної гнучкості та фізичної безпеки персоналу в умовах загрози обстрілів.
Охоплення персоналу онлайн-навчанням	12,0%	68,0%	Зростання у 5,6 % швидке та масштабне цифрове підвищення кваліфікації кадрів.

*Джерело: сформовано автором на основі [5].*

Водночас розвиток віддаленого HRM стикається із серйозними соціально-психологічними бар'єрами, серед яких упередженість керівництва, дефіцит неформального спілкування та емоційне вигорання через розмивання меж між роботою та особистим життям. Більшість дослідників схиляється до того, що оптимальним рішенням для подолання цих бар'єрів є впровадження гібридних моделей роботи, які збалансовано поєднують переваги цифрової гнучкості та особистої взаємодії [2, 7].

Євроінтеграційні стандарти корпоративної соціальної відповідальності та їх трансформація в ESG. Статус кандидата на членство в Європейському



Союзи вимагає від українських підприємств прискореної гармонізації своїх бізнес-моделей із європейськими регуляторними стандартами [3, 4]. Одним із найбільш значущих напрямів цієї гармонізації є трансформація традиційної корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у системну, інституціоналізовану та кількісно вимірну концепцію ESG (*Environmental, Social, Governance*) [12, 13]. Цей перехід безпосередньо стимулюється впровадженням Директиви ЄС щодо звітності про корпоративний сталий розвиток (*Corporate Sustainability Reporting Directive — CSRD*) 2022 року, яка встановлює жорсткі вимоги до розкриття нефінансової інформації [3, 13].

Для українського бізнесу відповідність критеріям ESG є не просто інструментом формування позитивного іміджу, а критичною умовою отримання міжнародного фінансування та грантів для повоєнного відновлення [3, 4]. Сучасні фінансові установи у процесах кредитного аналізу, оцінки ризиків та стрес-тестування починають дедалі активніше інтегрувати ESG-показники потенційних позичальників [11, 13]. Системні відмінності між традиційною КСВ та євроінтеграційними стандартами ESG визначають нові вектори розвитку систем управління персоналом (Таблиця 2).

Таблиця 2.

### Порівняльний аналіз традиційної КСВ та європейських стандартів ESG у системі HRM

Критерій порівняння	Традиційна КСВ (CSR)	Європейські стандарти ESG
Основна філософія	Добровільна благодійність, орієнтована переважно на покращення зовнішньої репутації.	Кількісно вимірنا стійкість та життєстійкість бізнесу, глибоко інтегрована в загальну стратегію.
Регуляторний тиск	Переважно добровільна участь компаній, повна відсутність юридичних чи фінансових санкцій.	Суворе нормативне регулювання (Директива CSRD), ризик фінансових штрафів та обмеження доступу до капіталу.
Характер даних	Описовий, емоційний, насичений історіями успіху без чіткої стандартизації.	Суворі кількісні та якісні метрики за визнаними міжнародними стандартами (GRI, SASB).



HR-інтеграція	Спорадичні соціальні проєкти, разові волонтерські акції, відірвані від операційної діяльності.	Системна політика рівності, інклюзивне середовище, впровадження концепції <i>Green HRM</i> .
Фінансові наслідки	Сприймається керівництвом як стаття чистих витрат та вилучення оборотних коштів.	Інструмент залучення «зелених» кредитів, зниження вартості капіталу, зростання вартості бізнесу.

Джерело: сформовано автором на основі [3, 4, 11, 13].

Трансформація соціальної складової («S» — *Social*) в умовах воєнного стану вимагає від HRM-систем фокусування на захисті, збереженні та всебічній підтримці працівників як головного капіталу країни [1, 12]. Пріоритетними напрямками соціально-відповідального управління персоналом стають забезпечення своєчасної виплати заробітної плати попри форс-мажорні обставини, організація безпечних умов праці (облаштування укриттів, релокація), системна психосоціальна підтримка та реабілітація осіб із ПТСР [1, 6, 9].

Особливого наукового та практичного значення набуває політика комплексної корпоративної реінтеграції ветеранів та ветеранок, які повертаються до цивільної праці, що передбачає адаптацію робочих місць для осіб з інвалідністю, перепрофілювання (*reskilling*), психологічне навчання лінійних керівників та створення культури поваги і визнання [4, 9, 14].

Крім того, європейський курс стимулює впровадження концепції екологічного управління людськими ресурсами (*Green HRM*) [12, 13]. Вона передбачає залучення кандидатів із розвиненими екологічними компетенціями, цифровізацію процесів з метою зменшення вуглецевого сліду (відмова від паперу завдяки СЕД) та побудову «зеленої» ціннісної пропозиції роботодавця (EVP), що набуває особливої гостроти на тлі масштабних екологічних руйнувань в Україні [12]. Невід'ємною частиною ESG є розвиток політики різноманітності (*diversity management*) [13, 14]. Дослідження підтверджують, що впровадження принципів інклюзивності, гендерної



рівності та підтримки вразливих верств населення (зокрема ВПО) безпосередньо підвищує гнучкість, адаптивність та загальну життєстійкість організацій у кризові періоди [9, 14].

**Висновки.** Трансформація архітектури управління людськими ресурсами в умовах воєнного стану демонструє стрімкий перехід від жорстких адміністративно-командних моделей до високоадаптивних, людиноцентричних, цифровізованих та соціально відповідальних систем. Проведений аналіз дозволяє сформулювати такі стратегічні висновки та рекомендації:

По-перше, диверсифікація рекрутингу є безальтернативною відповіддю на гостру демографічну та кадрову кризу. Вітчизняним підприємствам необхідно розширювати географічні межі пошуку талант-пулу через залучення дистанційних працівників, ВПО, а також системно підтримувати зв'язки з кваліфікованими фахівцями за кордоном (українською професійною діаспорою) для мінімізації довгострокових наслідків «відтоку мізків». Одночасно менеджмент має адаптувати рекрутингові воронки до співіснування з інститутом військового рекрутингу.

По-друге, цифровізація кадрових процесів переросла рамки простого інструменту підвищення операційної ефективності, перетворившись на базову умову безпеки, живучості та безперервності бізнесу. Перехід на повноцінний електронний документообіг відповідно до Закону № 2136-IX та впровадження автоматизованих дій (*Automated Actions*) у сучасних ERP-системах (наприклад, Odoo) дозволяє компаніям ефективно оперувати даними в реальному часі. При цьому автоматизація має супроводжуватися програмами подолання соціально-психологічних бар'єрів віддаленої роботи через розбудову гнучких гібридних моделей праці.

По-третє, євроінтеграційний рух України та статус кандидата в члени ЄС зумовлюють необхідність швидкого впровадження міжнародних стандартів



ESG та підготовки до нефінансової звітності відповідно до Директиви CSRD. HR-департаменти мають інтегрувати ESG-метрики у свої стратегічні цілі, приділяючи особливу увагу розвитку екологічного менеджменту (*Green HRM*), забезпеченню політики різноманітності (*diversity management*) та створенню дієвих систем психосоціальної підтримки і всебічної реінтеграції демобілізованих ветеранів та внутрішньо переміщених осіб. Саме такий комплексний, системний та соціально-відповідальний підхід дозволить українським підприємствам зберегти свій людський капітал, підвищити інвестиційну привабливість та забезпечити стійку конкурентоспроможність у процесі повоєнного відновлення країни.

### Література

1. Глушко Т., Барсегян А., Полупанов Б. HR-технології як інструмент цифрової трансформації кадрового адміністрування у remote-середовищі. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Т. 26, № 75(2). С. 20–31. DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.75\(2\).2025.334237](https://doi.org/10.24025/2306-4420.75(2).2025.334237)
2. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 2. С. 144–152. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-19>
3. Zhuravka F., Nebaba N., Yudina O., Haponenko S., Filatova H. The hospitality market in Ukraine: War challenges and restoration possibilities. *Innovative Marketing*. 2023. Vol. 19, Iss. 1. P. 140–150. DOI: [https://doi.org/10.21511/im.19\(1\).2023.12](https://doi.org/10.21511/im.19(1).2023.12)
4. Як працює військовий рекрутинг та інтеграція стандартів ЄС. (2026). *Аналітичний огляд «Дебет-Кредит»*. URL:



<https://news.dtkr.ua/society/community/108774-iaak-praciuje-viiskovii-rekruting-u-2026-roci> (дата звернення: 23.03.2026).

5. Zerkal A., Shcherbakha Y. Wartime people management: Ukraine's civil service digital transformation experience and lessons for resilience. *Three Seas Economic Journal*. 2025. Vol. 6, No. 3. P. 56–61. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2025-3-8>

6. Саламаха І., Денис І., Гридчук О., Дуда Н. Впровадження документообігу: проблеми та перспективи. *Український інформаційний простір*. 2025. Число 16. С. 206–210. DOI: [https://doi.org/10.31866/2616-7948.2\(16\).2025.345631](https://doi.org/10.31866/2616-7948.2(16).2025.345631)

7. Sereda H. Problems and prospects for the development of remote HRM in Ukraine in the war and post-war period. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*. 2022. Vol. 12, Iss. 1. P. 50–61. DOI: [https://doi.org/10.21511/slrrp.12\(1\).2022.05](https://doi.org/10.21511/slrrp.12(1).2022.05)

8. Сірий Є., Сіра О., Заславська Л. Інституційне сприяння можливості фахової залученості молодих українців в умовах війни. *Економіка. Управління. Інновації*. 2025. Вип. 1 (36). С. 1–16. DOI: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-1\(36\)-15](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-1(36)-15)

9. Стратегії HR у воєнний час: управління персоналом під час і після війни в Україні. Круглий стіл із фахівцями з HR, менеджерами та дослідниками. *Європейська бізнес-асоціація : офіційний сайт*. URL: <https://eba.com.ua> (дата звернення: 22.03.2026).

10. Електронний документообіг для кадровика: нормативне регулювання. (2025). *Роз'яснення експертів Kadroland*. URL: <https://kadroland.com/news/4323-elektronnii-dokumentobig-dlya-kadrovika> (дата звернення: 23.03.2026).

11. Зміни істотних умов праці та правовий комплаєнс в умовах воєнного стану. (2026). *Аналітика ЛІГА:ЗАКОН*. URL:



<https://ips.ligazakon.net/lawnews/doc/NZ260216-posadovtsi-derzhpratsi-nahadaly-pro-zminy-umov-pratsi-medychnykh-pratsivnykiv> (дата звернення: 23.03.2026).

12. Хлебнікова Т. М., Темченко О. В., Білінська О. П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. С. 172–177. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66> (дата звернення: 20.03.2026).

13. Примаченко О. Л., Романенко М. О. Звітність зі сталого розвитку у забезпеченні корпоративної соціальної відповідальності вітчизняних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. С. 462–468. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-146>

14. Балановська Т. І., Драмарецька К. П., Гоголя О. П. Формування команди ризик-менеджменту підприємств в умовах дефіциту людських ресурсів. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 84. С. 3–11. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-1> (дата звернення: 22.03.2026).

15. Polishchuk Y., Lyman I., Chugaievskia S. The “Ukrainian Science Diaspora” initiative in the wartime. *Problems and Perspectives in Management*. 2023. Vol. 21, Iss. 2-si. P. 153–161. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2-si\).2023.18](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2-si).2023.18)

16. Рекрутинг в ЗСУ: трансформація підходів до комплектування та вплив на цивільний ринок праці. (2025). *Kyiv Post Інформ*. URL: <https://www.kyivpost.com/uk/post/62833> (дата звернення: 23.03.2026).