

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2026. № 4.

ISSN 2307-2156



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.4.16>

УДК 005.336.4:005.95/96:331.5

I. Г. Сновидович,

доктор філософії галузь знань «Управління та адміністрування» за

спеціальністю «Менеджмент»,

доцент кафедри економіки та публічного управління,

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5058-8661>

**УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ ВІЙНИ:
ВІД РОЛЕЙ ДО КОМПЕТЕНЦІЙ ЯК ОСНОВИ НОВОЇ
УПРАВЛІНСЬКОЇ ПАРАДИГМИ**

I. Snovydyovych,

PhD, Associate Professor of the Department of Economics and Public

Administration, Ivan Franko National University of Lviv

**HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN WARTIME: FROM ROLES TO
COMPETENCIES AS THE BASIS OF A NEW MANAGEMENT
PARADIGM**

Стаття присвячена комплексному аналізу трансформацій ринку праці України в умовах повномасштабної війни та обґрунтуванню переходу від ролеорієнтованої до компетентнісноорієнтованої моделі управління людським капіталом. У дослідженні використано дані звіту «Барометр ринку праці 2025. Прогнози на 2026 рік», що включає репрезентативне опитування роботодавців і працівників, що дає змогу визначити ключові тенденції: кадровий дефіцит, зміни форматів зайнятості, пріоритетність цифрових і адаптивних компетенцій. Для порівняльного аналізу та формування концептуальної рамки залучено також результати аналітичних досліджень McKinsey та Deloitte, які окреслюють глобальні тренди переходу до керування компетенціями в умовах цифровізації та невизначеності. На основі узагальнення цих матеріалів у статті доведено, що компетентнісний підхід забезпечує гнучкість, стійкість та інноваційність управління персоналом. Виявлено, що впровадження інноваційних HR-практик, індивідуалізованих моделей навчання, HR-аналітики, цифрових платформ і програм wellbeing сприяє підвищенню організаційної стійкості та розвитку персоналу. Наголошено, що у контексті переходу до компетентнісноорієнтованої моделі управління людським капіталом коучинг виступає важливим інструментом розвитку адаптивних, лідерських та соціально-поведінкових компетенцій працівників, сприяючи розкриттю їхнього потенціалу та підвищенню здатності ефективно діяти в умовах невизначеності.

The article analyzes the systemic crisis transformation of Ukraine's labor market under wartime conditions and conceptually justifies the necessity of transitioning to a competency-based human capital management model as a key mechanism for enhancing organizational resilience and adaptability. The empirical basis of the study is the "Labor Market Barometer 2025: Forecasts for 2026" report, developed through a large-scale survey of employers and employees. This allowed for the identification of key transformational features: labor shortages, migration shifts, structural imbalances, the spread of hybrid work formats, and the growing importance of digital and behavioral competencies. To broaden the analytical framework, global research from McKinsey and Deloitte was incorporated, demonstrating the worldwide trend of shifting from role-based management to competency-based management in response to high-tech changes, automation, new employment models, and the rising significance of lifelong learning.

Based on a comparison of national and international data, it is proven that role-oriented HR models fail to provide sufficient flexibility within Ukraine's crisis

environment. Conversely, a competency-based approach enables the formation of dynamic teams, unlocks personnel potential, and maintains sustainable productivity even amidst prolonged uncertainty. The article details innovative HR practices, including next-generation competency models, personalized learning, upskilling and reskilling systems, the implementation of HR analytics, digital talent management platforms, and the integration of Artificial Intelligence (AI) into HR processes. Special attention is given to wellbeing and psychological support programs, which become critical under conditions of chronic stress and emotional burnout. The study concludes that integrating competency-oriented approaches into both public and corporate governance is a strategic requirement for stabilizing the labor market, increasing the competitiveness of Ukrainian organizations, and ensuring successful post-war recovery. In the context of the transition to a competency-based human capital management model, coaching is a key tool for developing employees' adaptive, leadership, and social-behavioral competencies, helping them realize their potential and perform effectively in uncertain conditions.

Ключові слова: *управління людським капіталом, ринок праці, компетентнісноорієнтований підхід, кризова трансформація, коучинг, HR-інновації, розвиток компетенцій, HR-стратегія.*

Keywords: *human capital management, labor market, competency-based approach, crisis transformation, HR innovation, competency development, coaching HR strategy.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах повномасштабної війни Україна переживає суттєву трансформацію ринку праці, що проявляється у кадровому дефіциті, демографічних змінах, активній міграції та зміні форматів зайнятості. Традиційні ролеорієнтовані моделі управління людським капіталом, які були ефективні в умовах стабільного розвитку, сьогодні виявляють значні обмеження через високу невизначеність економічного середовища та вимоги до гнучкості персоналу. Ці виклики створюють необхідність системного переосмислення підходів до управління персоналом і переходу до компетентнісноорієнтованої моделі, що здатна забезпечити організаційну стійкість, адаптивність та ефективне залучення трудових ресурсів. Розв'язання цієї проблеми має важливе наукове значення

для теорії управління людськими капіталом в кризових умовах та практичне значення для формування HR-стратегій, що сприяють стійкому функціонуванню державних і приватних організацій в умовах війни та повоєнного відновлення вітчизняного ринку праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дрейчук М.А. та Ситник Й.С. [1] у своїй статті аналізують інноваційний розвиток персоналу як стратегічну відповідь HR-систем на глибокі трансформації ринку праці в умовах воєнного часу, соціально-економічної нестабільності та зростання мобільності населення, що вимагає переосмислення традиційних підходів до управління людським капіталом. Автори акцентують увагу на тому, що впровадження мікроосвіти, розвитку soft skills, автоматизації HR-функцій та культури безперервного навчання перетворює інноваційний розвиток персоналу з операційної HR-функції на ключову основу забезпечення організаційної стійкості, адаптивності та відновлення в умовах затяжної кризи.

Кудельський В.Е. [2] у своїй науковій публікації проводить комплексний аналіз стану та трансформацій ринку праці України в умовах воєнного часу, зокрема впливу війни на зайнятість, структуру попиту на робочу силу, міграційні процеси та безробіття. Також у статті досліджуються адаптаційні механізми ринку праці та бізнесу до нових соціально-економічних реалій, окреслюються ключові ризики подальшої дестабілізації у разі затяжного конфлікту та в післявоєнний період, а також запропоновано заходи з відновлення ринку праці й перелік перспективних навичок, необхідних працівникам для участі у відбудові країни.

Наукова стаття М. Стойка [3] присвячена обґрунтуванню зростаючої ролі стратегічного управління персоналом у сучасній економіці знань, де людський капітал розглядається як ключовий ресурс і стратегічний чинник конкурентоспроможності компанії. Автор пропонує власне визначення стратегічного управління персоналом, а також окреслює основні етапи побудови HR-стратегії з урахуванням глобальних трендів ринку праці, бізнес-

середовища та HRM. Значну увагу у статті приділено також деталізації HR-стратегії через систему субстратегій і HR-політик, зокрема щодо впровадження штучного інтелекту, навчання і перекваліфікації персоналу, різноманітності, гнучких форм зайнятості та зміцнення бренду роботодавця, що відповідають актуальним викликам сталого розвитку.

Кравчук І.О. [4] розглядає HRM 5.0 як стратегічного інфраструктурного драйвера організаційної стійкості, яка розкривається через шість взаємопов'язаних компонентів HRM 5.0: людиноцентричний дизайн досвіду працівника, етичний штучний інтелект, HR-аналітику, інтегроване благополуччя, ESG-орієнтацію та гнучку культуру навчання і розвитку компетентностей. Автор наголошує, що HRM 5.0 формує ціннісну цифрову HR-екосистему, у якій штучний інтелект і людський потенціал взаємодоповнюють один одного, забезпечуючи перехід від ієрархічних моделей управління до екосистеми співтворення цінностей і формування робочої сили 5.0.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування переходу від ролеорієнтованої до компетентнісноорієнтованої моделі управління людським капіталом в Україні в умовах повномасштабної війни як чинника підвищення організаційної стійкості та адаптивності. Для досягнення цієї мети передбачено виконання таких завдань: проаналізувати ключові трансформації ринку праці, зумовлені воєнними умовами; з'ясувати обмеження традиційних ролеорієнтованих HR-моделей у ситуаціях невизначеності; визначити критично важливі компетенції сучасних працівників; обґрунтувати переваги компетентнісноорієнтованого підходу до управління людським капіталом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кризова трансформація ринку праці України - це системний процес глибокої й нерівномірної перебудови структури, функцій та механізмів ринку праці під впливом війни, екстремальних кризових факторів, що проявляється в руйнуванні традиційних моделей зайнятості, різкому скороченні робочої сили, дефіциті кадрів,

зростанні структурних диспропорцій, активізації міграційних процесів, появі нестандартних форм зайнятості, цифровізації та потребі в масштабній адаптації інституцій та робочої сили до нових умов соціально-економічного середовища.

Для детального аналізу сучасного ринку праці ми опрацюємо звіт «Барометр ринку праці 2025. Прогнози на 2026 рік» [5]. Варто наголосити, що звіт базується на репрезентативному масиві первинних даних, зібраних шляхом анонімного онлайн-опитування 1720 роботодавців і 6160 працівників з усіх ключових галузей економіки України та різних типів підприємств. На нашу думку, така масштабність та структурована вибірка забезпечують високу достовірність отриманих результатів і дозволяють використовувати їх як емпіричну базу для аналізу системних процесів, що відбуваються на ринку праці в умовах воєнної економіки. Географічне охоплення дослідження, яке включає всю територію України, окрім тимчасово окупованих територій, гарантує релевантність зібраних даних і відображення реальних територіальних відмінностей й трансформацій ринку праці.

Трансформація структури ринку праці України у 2023–2025 роках має виразний кризовий і водночас адаптивний характер. Дані звіту свідчать, що попри повномасштабну війну, 86 % компаній у 2025 році продовжували працювати повноцінно, а ще 8 % - частково, що вказує на відносну стабілізацію бізнес-активності порівняно з попередніми роками. Водночас фінансові результати бізнесу залишаються нерівномірними: у 2025 році лише третина компаній зафіксувала зростання доходів, тоді як майже 28 % повідомили про зменшення доходів у різному діапазоні, що безпосередньо впливає на політику зайнятості та оплати праці.

Варто наголосити, що структура ринку праці зміщується у бік дефіцитної моделі, де ключовою проблемою стає нестача людських ресурсів, а не робочих місць. За даними опитування роботодавців, кадровий голод охоплює всі категорії працівників (58 %), при цьому особливо гостро відчувається дефіцит робітничих професій та молодих спеціалістів. Відтік

населення за кордон, внутрішнє переміщення, демографічне старіння та мобілізаційні процеси формують структурний розрив між попитом і пропозицією праці. Показовим є й те, що понад 79 % компаній уже наймають або планують наймати працівників віком 50+, що раніше не було характерним для українського ринку праці. Також значною трансформацією структури зайнятості є консервація гібридних і дистанційних форматів роботи. У 2025 році 73 % компаній заявили, що режим роботи працівників залишився без змін, що свідчить про інституціоналізацію нових форматів праці, запроваджених у кризовий період.

На тлі структурних змін ринку праці також суттєво змінюється й профіль ключових компетенцій, що визначають конкурентоспроможність працівників. Дані звіту демонструють зсув від формальної кваліфікації та досвіду до компетентісноорієнтованої моделі. Зокрема, 35 % роботодавців уже декларують зміну акцентів у рекрутингу на компетенції, навички й ролі, а не на попередній досвід роботи. Високої значущості набувають компетенції адаптивності, здатності до навчання (reskilling та upskilling), міжособистісної взаємодії та управління в умовах невизначеності. Критично важливими також залишаються цифрові та управлінські компетенції, що пов'язані з дистанційною взаємодією, автоматизацією процесів та використанням штучного інтелекту. Хоча лише 29 % компаній уже системно використовують ІШ, ще 36 % планують його впровадження, що вказує на формування нового стандарту професійної придатності працівників, особливо в управлінських, аналітичних та HR-функціях. Паралельно також зростає значення емпатійного та підтримуючого лідерства: 51 % компаній визначають розвиток такого типу лідерства одним із ключових викликів у роботі з персоналом на найближчі роки. Особливу групу компетенцій формують психоемоційна стійкість, здатність працювати в умовах хронічного стресу та готовність до соціальної інтеграції, що є наслідком війни та гуманітарної кризи. Проблема хронічної втоми працівників уже ідентифікована майже половиною роботодавців як

суттєвий ризик, що безпосередньо впливає на продуктивність і плинність кадрів.

Продовжуючи досліджуючи тематику компетентісноорієнтованого процесу та змін, що стосуються людського капіталу, було опрацьовано не тільки звіт «Барометр ринку праці 2025. Прогнози на 2026 рік» [5], а й результати міжнародних досліджень, щосформовані на основі аналітики McKinsey [6] та Deloitte [7]. Основна теза та висновок такий, що основна управлінська функція тепер зосереджується не на управлінні ролями, саме на управлінні компетенціями. Компетентісноорієнтований підхід до управління людським капіталом відображає фундаментальну зміну управлінської парадигми в умовах високої невизначеності, кризових трансформацій ринку праці та прискореного технологічного розвитку. Якщо традиційні моделі управління персоналом були зосереджені на фіксованих посадах, ролях і посадових інструкціях, то сучасні організації дедалі більше орієнтуються на динамічні набори компетенцій, які забезпечують адаптивність, стійкість і здатність до інновацій.

Варто наголосити, що управління ролями передбачає відносну стабільність організаційної структури, чітко визначені функціональні межі та довготривале закріплення працівника за конкретною посадою. Такий підхід є ефективним у передбачуваному середовищі, однак втрачає дієвість у ситуаціях, коли завдання, формати роботи та вимоги до результатів постійно змінюються. В умовах війни, кадрового дефіциту, внутрішньої міграції та відтоку фахівців українські організації змушені оперативно перерозподіляти функції, комбінувати ролі та формувати міждисциплінарні команди, що об'єктивно неможливо реалізувати без фокусу на компетенціях.

Управління компетенціями означає системну роботу з ідентифікації, розвитку, оцінювання та використання знань, навичок, поведінкових і ціннісних характеристик працівників незалежно від їх формальної посади. У центрі уваги опиняється не те, «яку роль виконує працівник», а «яку цінність він здатен створювати для організації» в конкретний момент часу. Саме

компетенції - адаптивність, здатність до навчання, цифрова грамотність, управління стресом, комунікація, лідерство - стають універсальною «валютою» сучасного ринку праці.

Порівняльний аналіз ключових характеристик трансформації сучасної функції управління персоналом від ролеорієнтованої до компетентнісноорієнтованої моделі систематизовано та представлено в таблиці 1.

Таблиця 1. Трансформація функції управління людським капіталом в умовах кризової економіки

Критерій порівняння	Традиційна модель управління	Сучасна компетентнісноорієнтована модель управління
Об'єкт управління	Посада, роль, робоче місце	Компетенції, потенціал, людський капітал
Управлінський фокус	Виконання посадових обов'язків	Створення цінності через компетенції
Організаційна логіка	Ієрархічна, стабільна структура	Гнучка, адаптивна, проектна структура
Ключовий інструмент HR	Посадові інструкції, регламенти, опис посади	Моделі компетенцій, індивідуальні траєкторії розвитку
Критерії оцінювання персоналу	Відповідність ролі та формальним вимогам	Рівень компетенцій, результативність, здатність до навчання
Підхід до розвитку працівників	Епізодичне навчання	Безперервний розвиток (upskilling, reskilling)
Роль навчання	Допоміжна	Стратегічна складова управління
Управління кар'єрою	Вертикальне просування	Гнучкі кар'єрні траєкторії
Ставлення до змін	Орієнтація на стабільність	Адаптивність і готовність до невизначеності
Формат роботи	Офлайн, фіксований графік	Гібридні та дистанційні формати
Підхід до лідерства	Контроль і підпорядкування	Підтримуюче, емпатійне лідерство
Людський капітал	Ресурс для обліку	Стратегічний актив
Роль HR-функції	Адміністративна	Стратегічна
Реакція на кризу	Скорочення персоналу	Підтримка персоналу та розвиток компетенцій

Джерело: розроблено автором на основі [5, 6, 7]

Зміщення управлінського фокусу на компетенції є логічною відповіддю на кризову трансформацію людського капіталу. По-перше, дефіцит кадрів

змушує організації максимально ефективно використовувати наявний людський потенціал, розкриваючи приховані або недооцінені компетенції працівників. По-друге, швидка застарілість професійних знань робить безперервний розвиток компетенцій (upskilling та reskilling) ключовою управлінською функцією. По-третє, поширення гібридних і дистанційних форматів роботи потребує нових управлінських інструментів, де результативність вимірюється не присутністю чи формальним виконанням ролі, а досягнутими результатами та внеском у спільну мету. А з наукової точки зору, управління компетенціями виступає інтеграційним механізмом між стратегічними цілями організації та розвитком людського капіталу. Воно дозволяє пов'язати корпоративну стратегію, потреби бізнесу та індивідуальні траєкторії професійного зростання працівників. У такій логіці компетенції стають об'єктом інвестування, прогнозування та оцінювання, а HR-функція трансформується з адміністративної у стратегічну.

У відповідь на ці виклики та активні зміни й інновації HR і сфера управління персоналом переходять із допоміжної функції у стратегічний інструмент забезпечення організаційної стійкості, а управління продуктивністю та залученістю персоналу стають ключовими пріоритетами HR-політики українських компаній. Інноваційність HR-практик проявляється також у розширенні програм інклюзії, реінтеграції ветеранів, підтримки ВПО та працевлаштування людей з інвалідністю. Хоча лише третина компаній наразі мають програми підтримки ветеранів, сам факт включення цього напрямку до HR-порядку денного свідчить про глибоку трансформацію соціальної ролі бізнесу. Паралельно зростає роль wellbeing-програм: майже половина компаній уже впровадили елементи психологічної підтримки, медичного страхування та регулярного моніторингу емоційного стану персоналу.

Розвиток компетенцій, навичок та знань стає ключовим чинником пом'якшення наслідків кризи та підвищення стійкості вітчизняного ринку праці. Підвищення кваліфікації, цифрові навички, управлінські та

підприємницькі компетенції сприяють адаптації працівників до нових економічних реалій, зменшенню структурного безробіття та посиленню конкурентоспроможності українського людського капіталу. Таким чином, розвиток компетентнісного підходу до формування трудового потенціалу виступає ключовою умовою модернізації ринку праці та його стабілізації у період кризової трансформації [8].

На основі аналізу кризової трансформації ринку праці України та переходу до компетентнісноорієнтованої моделі управління людським капіталом, сучасні інновації в управлінні персоналом доцільно розглядати як цілісну систему інструментів розвитку персоналу, спрямовану на підвищення адаптивності, стійкості та здатності до зростання в умовах невизначеності. У центрі цих інновацій перебуває не формальна посада, а потенціал працівника та його здатність створювати цінність через розвиток компетенцій.

Однією з ключових інновацій є впровадження компетентнісних моделей нового покоління, які виходять за межі класичних профілів посад. Такі моделі базуються на поєднанні професійних, цифрових, управлінських та соціально-поведінкових компетенцій і регулярно оновлюються відповідно до змін бізнес-середовища [1]. Вони дозволяють формувати гнучкі команди під конкретні завдання, планувати індивідуальні траєкторії розвитку та забезпечувати внутрішню мобільність персоналу без необхідності жорсткої прив'язки до посадових структур.

Важливим інноваційним напрямом є також перехід від управління досвідом до управління потенціалом працівників. HR-практики дедалі більше орієнтуються на оцінювання здатності до навчання, адаптивності, критичного мислення та готовності до змін, а не лише на минулий досвід. Це зумовлює поширення assessment-центрів, behavioral-інтерв'ю, психометричних інструментів і talent analytics, які дають змогу виявляти прихований потенціал і цілеспрямовано інвестувати в його розвиток. Суттєвих трансформацій зазнають підходи до навчання та розвитку персоналу. Індивідуалізовані та модульні системи навчання, що поєднують онлайн-курси, мікронавчання,

коучинг, менторство та навчання на робочому місці, стають стандартом сучасного HR. У контексті війни та гуманітарної кризи особливої ваги набувають програми reskilling і upskilling, спрямовані на швидке опанування нових компетенцій, а також розвиток управлінських і лідерських навичок у середній та вищій ланках управління.

Інновації в управлінні персоналом також тісно пов'язані з цифровізацією HR-процесів та використанням аналітики даних. HR-аналітика, системи управління талантами, цифрові платформи оцінювання ефективності та залученості дозволяють приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку персоналу, прогнозувати потреби в компетенціях і знижувати ризики кадрового дефіциту. Використання елементів штучного інтелекту в рекрутингу, навчанні та управлінні ефективністю посилює персоналізацію HR-рішень і підвищує їхню результативність [3].

Окремим напрямом інновацій є інтеграція wellbeing та психологічної підтримки в систему розвитку персоналу. В умовах тривалого стресу, професійного вигорання та емоційного виснаження розвиток компетенцій неможливий без забезпечення базової психологічної стійкості працівників. Сучасні HR-моделі включають програми ментального здоров'я, гнучкі формати роботи, підтримку балансу між професійним і особистим життям, а також розвиток емпатійного та підтримуючого лідерства. Необхідним є також розвиток інклюзивних та соціально відповідальних HR-практик. Реінтеграція ветеранів, підтримка внутрішньо переміщених осіб, працевлаштування людей з інвалідністю та залучення працівників старшого віку потребують адаптації робочих процесів, навчальних програм і управлінських підходів. У цьому контексті HR виступає не лише функцією управління персоналом, а й інструментом соціальної стабільності та відновлення людського капіталу [9].

У воєнних умовах значення коучингу зростає також у контексті підтримки психологічної стійкості та професійної адаптації працівників. Коучингові практики дозволяють створити безпечний простір для рефлексії, переосмислення професійних ролей та формування нових стратегій поведінки

в складних ситуаціях. У системі сучасного HR-менеджменту коучинг дедалі частіше інтегрується з програмами розвитку лідерства, управління талантами та wellbeing-ініціативами, формуючи комплексний підхід до підтримки людського капіталу. Таким чином, використання коучингових інструментів сприяє не лише розвитку компетенцій працівників, а й підвищенню організаційної стійкості та здатності компаній ефективно функціонувати в умовах тривалих кризових викликів [10].

У підсумку, сучасні інновації в управлінні персоналом у сфері HR мають бути спрямовані на системний розвиток компетенцій, підтримку персоналу та розкриття його потенціалу. Саме такий підхід дозволяє організаціям не лише реагувати на кризові виклики, а й формувати довгострокову стійкість, конкурентоспроможність і здатність до відновлення в умовах трансформації вітчизняного ринку праці. Український ринок праці перебуває у фазі кризової перебудови, де структурні дисбаланси, кадровий дефіцит та демографічні втрати поєднуються з формуванням нової моделі управління людським капіталом. У цій моделі вирішальними стають розвиток компетенцій, інноваційні HR-підходи та системна підтримка персоналу як ключового ресурсу відновлення та довгострокового розвитку України.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Ринок праці України в умовах повномасштабної війни зазнає системної кризової трансформації, що проявляється у кадровому дефіциті, демографічних втратах, міграційних процесах, зміні форматів зайнятості та зростанні невизначеності економічного середовища. Війна виступає каталізатором глибинної перебудови моделей праці та управління, у межах якої ключовою проблемою стає не нестача робочих місць, а обмеженість людського капіталу. За цих умов відбувається перехід від ролеорієнтованої моделі управління персоналом до компетентнісноорієнтованої парадигми, де визначальними чинниками конкурентоспроможності працівників стають адаптивність, здатність до навчання, цифрові, управлінські та соціально-поведінкові компетенції, а також психоемоційна стійкість.

Зміщення управлінського фокусу на компетенції трансформує HR-функцію з адміністративної у стратегічну та забезпечує інтеграцію цілей організації з розвитком людського капіталу. Інноваційні HR-практики, зокрема впровадження компетентнісних моделей, індивідуалізованих систем навчання, HR-аналітики, цифрових інструментів і програм wellbeing, формують основу організаційної стійкості та здатності до відновлення в умовах війни. Таким чином, розвиток компетентнісноорієнтованого управління людським капіталом виступає ключовою умовою модернізації українського ринку праці, зменшення структурних дисбалансів і підвищення конкурентоспроможності національної економіки у воєнний та повоєнний періоди. Використання коучингових підходів у системі сучасного HR-менеджменту дозволяє підтримувати психоемоційну стійкість персоналу, формувати культуру безперервного навчання та посилювати організаційну стійкість, що є особливо важливим для функціонування організацій і відновлення людського капіталу в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій.

Література

1. Дрейчук, М. А., Ситник, Й. С. Інноваційний розвиток персоналу як відповідь на виклики ринку праці воєнного часу. Управління змінами та інновації. 2025. № 14. С. 9-13. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/204/196> (дата звернення 07.01.2026)
2. Кудельський В. Вплив війни на ринок праці в Україні. Грааль науки. 2024. № 40. С. 150-156. URL: <https://archives.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/18/19> (дата звернення 07.01.2026)
3. Стойко М. Стратегічне управління персоналом в умовах глобалізації та характеристика HR-субстратегій компаній. Галицький економічний вісник. 2025. № 5 (96). С. 170-181. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1497> (дата звернення 08.01.2026)
4. Кравчук О. І. HRM 5.0: цифрова екосистема управління персоналом та формування робочої сили майбутнього: зб. тез Міжнар. наук.

практ. конф. «Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток». 2025. С. 208-215. URL: ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1918258c-87e9-419f-b39c-f3aeb3d7f04a/content (дата звернення 08.01.2026)

5. GRC.ua. Барометр ринку праці 2025. Прогнози на 2026 рік. Нова Доба. URL: <https://surl.li/ojzlei> (дата звернення 06.01.2026)

6. McKinsey & Company. Agents, robots, and us: Skill partnerships in the age of AI. URL: https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/agents-robots-and-us-skill-partnerships-in-the-age-of-ai?utm_source (дата звернення 10.01.2026)

7. «Делойт» в Україні презентував результати щорічного міжнародного дослідження 2024 Global Human Capital Trends та Deloitte Human Capital Pulse Survey. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/global-human-capital-trends.html?utm=> (дата звернення 11.01.2026)

8. Міністерство економіки України. Аналіз стану та проблем ринку праці: наявна та прогнозована кількість людей за категоріями (регіони, професії, статус зайнятості тощо). 2025. URL: <https://surl.lu/xocpda> (дата звернення 11.01.2026)

9. І. Сновидович. Інклюзивність та управлінські компетенції як стратегічна перевага в управлінні персоналом. Галицький економічний вісник. 2025. № 93, 2. С. 160-171. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.02.160

10. Сновидович І. Г. Ефективність коучингу у системі формування навичок та компетенцій в контексті управління персоналом: роль HR менеджера. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 3. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/3239/3275>

References

1. Dreychuk, M.A. and Sytnyk, Y.S. (2025), “Innovative personnel development as a response to wartime labor market challenges”, *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, vol. 14, pp. 9–13, available at: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/204/196> (Accessed 7 January 2026).

2. Kudelskyi, V. (2024), “Impact of the war on the labor market in Ukraine”, *Hraal nauky*, vol. 40, pp. 150–156, available at: <https://archives.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/18/19> (Accessed 7 January 2026).

3. Stoiko, M. (2025), "Strategic HR management in the context of globalization and the characteristics of the company", *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 5 (96), pp. 170–181, available at: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1497> (Accessed 8 January 2026).
4. Kravchuk, O.I. (2025), "HRM 5.0: digital ecosystem of personnel management and formation of the future workforce", *Pratsia v XXI stolitti: novitni tendentsii, sotsialnyi vymir, innovatsiinyi rozvytok* [Labour in the 21st Century: latest trends, social dimension, innovative development], Kyiv, Ukraine, pp. 208–215. available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1918258c-87e9-419f-b39c-f3aeb3d7f04a/content> (Accessed 8 January 2026).
5. GRC.ua (2025), "Labour Market Barometer 2025: Forecasts for 2026", available at: <https://surl.li/ojzlei> (Accessed 6 January 2026).
6. McKinsey & Company (n.d.), "Agents, robots, and us: Skill partnerships in the age of AI", available at: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/agents-robots-and-us-skill-partnerships-in-the-age-of-ai> (Accessed 10 January 2026).
7. Deloitte Ukraine (2024), "Deloitte presents the results of the annual international research: 2024 Global Human Capital Trends and Deloitte Human Capital Pulse Survey", available at: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/global-human-capital-trends.html> (Accessed 11 January 2026).
8. Ministry of Economy of Ukraine (2025), "Labour market situation and problems: current and projected number of people by categories (regions, professions, employment status, etc.)", available at: <https://surl.lu/xocpda> (Accessed 11 January 2026).
9. Snovydovych, I. (2025), "Inclusiveness and managerial competencies as a strategic advantage in human resources management", *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 93(2), pp. 160–171, https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.02.160.
10. Snovydovych I. (2024), "The effectiveness of coaching in the system of skills and competencies development in the context of personnel management: the role of HR manager", vol. 3. <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.3.18> .

Отримано редакцією журналу / Received: 28.03.26

Прорецензовано / Revised: 10.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 23.04.26