

В. В. Ієвлєв,  
аспірант, Інститут економіки та прогнозування НАН України, м. Київ  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-2234-8664>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.17.107

# ПЕРЕДУМОВИ ОЦІНЮВАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОВОЄНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ

V. Iievlev,  
Postgraduate student, Institute of Industrial Economics of National Sciences of Ukraine: Kyiv, UA

## PREREQUISITES FOR ASSESSING HUMAN RESOURCES OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF POST-WAR ECONOMIC RECOVERY

*У статті досліджено ключові аспекти оцінювання людських ресурсів підприємств в умовах повоєнного відновлення економіки. Особливу увагу приділено аналізу ролі людського капіталу у процесі відновлення економічної активності, стабільності та стійкого розвитку. Розглянуто основні проблеми, з якими стикаються підприємства у післявоєнний період, зокрема скорочення кадрового потенціалу, зміни в ринковій кон'юктурі, а також соціально-економічні виклики. Описано підходи до адаптації традиційних методів оцінювання людських ресурсів у відповідь на нові умови. Акцентовано увагу на важливості стратегічного управління людськими ресурсами для забезпечення конкурентоспроможності підприємств і довгострокового економічного зростання. Результати дослідження можуть бути використані для розробки конкретних рекомендацій щодо оптимізації управлінських рішень у сфері розвитку та оцінювання персоналу, що є ключовим чинником стійкості та прогресу в умовах повоєнного відновлення.*

*This article presents an in-depth examination of the comprehensive evaluation of human resources in enterprises within the intricate context of post-war economic recovery. The research emphasizes the indispensable role of human capital as a driving force behind the re-establishment of economic activity, the restoration of stability, and the promotion of sustainable development in regions that have been adversely affected by conflict. The study thoroughly investigates the array of significant challenges that enterprises encounter during the recovery phase, such as workforce reduction, shifts in market dynamics, and the emergence of complex socio-economic issues that necessitate adaptive strategies.*

*The discussion is centered on the imperative need to modify and enhance traditional methods of human resource assessment to better align with the new and evolving economic landscape. It advocates for a methodological framework that integrates advanced technologies and innovative practices into human resource management, thereby optimizing the effective utilization of human capital. This proposed approach is crucial for maintaining the competitiveness of enterprises and driving long-term economic growth in a post-war environment, where the resilience and adaptability of the workforce are of paramount importance.*

*Moreover, the article underscores the strategic significance of human resource management as a cornerstone for enhancing organizational resilience and achieving sustainable progress. It offers a comprehensive analysis of how targeted human resource strategies can effectively address the unique and pressing needs of enterprises recovering from conflict, with a focus on talent retention,*

*skill development, and the adaptation of the workforce to new realities. The findings of this research provide substantial insights for policymakers, business leaders, and human resource professionals, presenting detailed recommendations for optimizing human resource management practices to support economic regeneration. These recommendations are crucial for ensuring that enterprises can not only adapt to the new market realities but also thrive in a rapidly changing environment, maintain productivity, and make a meaningful contribution to the broader efforts of economic recovery.*

*By exploring these dimensions, the article contributes to the existing body of knowledge on human resource management in post-conflict settings, offering valuable guidance for those involved in the rebuilding and transformation of economies in the aftermath of war. The research also highlights the broader implications of effective human resource strategies for national economic resilience, suggesting that the successful integration of human capital into recovery efforts is a key determinant of long-term stability and growth.*

*Ключові слова: людські ресурси, повоєнне відновлення, оцінювання, управління персоналом, економічне відтворення, ринок праці, соціально-економічні зміни.*

*Key words: human resources, post-war recovery, assessment, personnel management, economic regeneration, labor market, socio-economic changes.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Однією з ключових проблем, яка постала перед підприємствами в сучасних умовах розвитку України та буде актуальною в повоєнний період, є необхідність ефективного оцінювання та управління людськими ресурсами в умовах невизначеності та нестабільності. Це включає в себе як визначення поточного стану кадрового потенціалу, так і прогнозування майбутніх потреб з урахуванням змін у ринковій кон'юнктурі та соціально-економічних умовах. Традиційні методи оцінювання, які застосовувалися до війни, більше не відповідають реаліям післявоєнного періоду, коли підприємства стикаються з новими викликами та потребують адаптації до змінюваного середовища.

Важливим аспектом є також інтеграція новітніх технологій та інноваційних підходів у процес управління людськими ресурсами. Це включає впровадження цифрових інструментів для моніторингу та аналізу ефективності праці, застосування штучного інтелекту для прогнозування тенденцій на ринку праці, а також розробку гнучких стратегій навчання та розвитку персоналу, які б відповідали сучасним викликам.

Крім того, повоєнне відновлення економіки потребує особливої уваги до соціальних аспектів управління людськими ресурсами, зокрема забезпечення психологічної підтримки працівників, їхньої реінтеграції у виробничі процеси, а також створення умов для підвищення їхньої мотивації та залученості. Це стає можливим лише за умови використання комплексного підходу, що враховує як економічні, так і соціальні чинники.

Таким чином, постає необхідність у розробці нових методів і підходів до оцінювання людських ресурсів, що відповідатимуть специфіці повоєнного відновлення еко-

номіки та сприятимуть підвищенню ефективності управління підприємствами. Ця проблема є не лише науково-дослідною, але й практичною, оскільки її вирішення має безпосередній вплив на стійкість та конкурентоспроможність підприємств у нових умовах.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Огляд сучасних досліджень свідчить про те, що науковці активно працюють над розробкою нових підходів до оцінювання людських ресурсів, зокрема в умовах кризових ситуацій, а саме Бандурка, О. М. [1], Бурлаков І. В. [2], Дорошенко М. О. [3], Зайцева О. Л. та Калініченко В. М. [4], Іванова Л. С. [5], Калинюк С. М., та Петренко Н. Ю. [6], Коваленко О. В. [7], Кравченко П. Г. [8], Литвин А. В. [9], Петрунько В. М. та Савченко Ю. О. [10] та ін.

У роботах Зайцевої О. Л., Калініченко В. М. [4] та Іванової Л. С. [5] акцентується увага на необхідності збереження кадрового потенціалу через створення нових можливостей для професійного розвитку та перекваліфікації працівників. Автори вказують на критичну важливість людського капіталу для стійкості та конкурентоспроможності підприємств, особливо в умовах економічного відновлення.

Значну увагу приділено також впливу новітніх технологій на оцінювання та управління персоналом. Згідно з опитуванням, проведеним Бурлаковим І. В. [2], встановлено, що понад 40% підприємств, які брали участь у дослідженні, вже впровадили цифрові платформи для оцінювання продуктивності праці. Ці платформи дозволяють підприємствам швидко адаптуватися до нових умов, а також забезпечують ефективне використання обмежених ресурсів. Проте використання таких технологій супроводжується ризиками, зокрема щодо захисту даних та конфіденційності. В цьому контексті

підкреслюється необхідність вдосконалення правових і етичних норм, що регулюють використання інформаційних технологій у сфері управління персоналом.

В свою чергу Кравченко П.Г. в своїй роботі [8] зосереджуються на стратегічному управлінні людськими ресурсами в умовах економічної нестабільності. При цьому основний акцент робиться на важливість розробки адаптивних стратегій, які дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та забезпечують довгострокову стійкість бізнесу.

Таким чином, аналіз останніх досліджень демонструє, що проблема оцінювання людських ресурсів в умовах повоєнного відновлення економіки є складною і багатогранною. Вона вимагає розробки нових методологічних підходів, які б враховували як економічні, так і соціальні та психологічні аспекти. Такий комплексний підхід забезпечить ефективне використання людського капіталу, що є ключовим чинником для відновлення і розвитку підприємств у післявоєнний період.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Основною метою цієї статті є розробка та обґрунтування підходів до оцінювання людських ресурсів підприємств в умовах повоєнного відновлення економіки України.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Війна в Україні викликала глибокі зміни, що суттєво вплинули на економічну структуру країни, особливо на сферу людських ресурсів. Міграційні процеси та внутрішнє переміщення значно змінили демографічну картину України. Втрата кваліфікованих кадрів та їх нерівномірний розподіл по регіонах підсилили потребу в нових підходах до оцінювання та управління людськими ресурсами. Цей процес ускладнюється також руйнуванням підприємств та інфраструктури, що призводить до глибоких структурних змін на ринку праці.

Найбільший виклик для підприємств полягає у відновленні своєї діяльності в умовах, коли багато працівників залишили країну або перемістилися в інші регіони. На фоні значних змін у структурі зайнятості виникає потреба в адаптації стратегій управління людським капіталом до нових реалій. Особливо це стосується галузей, які є критично важливими для економіки, таких як будівництво, транспорт та виробництво, які зазнали найбільших втрат.

За результатами статистичного аналізу за 2021–2023 р.р., чисельність зайнятих у ключових секторах економіки скоротилася на 25%, що значно вплинуло на продуктивність праці та загальний рівень економічної активності. Важливо відзначити, що скорочення зайнятості відбулося нерівномірно по регіонах, що створює додаткові виклики для національної політики управління людськими ресурсами [11]. Скорочення чисельності населення в Україні є ключовим фактором, що визначає поточні та майбутні потреби підприємств у робочій силі. Вплив демографічних змін на ринок праці особливо відчутний у регіонах, де відбувається найбільша концентрація ВПО (таблиця 1).

Зростання чисельності ВПО в Україні з 0,5 млн у 2021 році до 7,5 млн у 2023 році демонструє різке

**Таблиця 1. Динаміка чисельності ВПО  
(2021–2023 роки)**

| Рік  | Чисельність ВПО, млн | Частка від загальної чисельності населення, % |
|------|----------------------|-----------------------------------------------|
| 2021 | 0,5                  | 1,2 %                                         |
| 2022 | 6,0                  | 15,8 %                                        |
| 2023 | 7,5                  | 20,5 %                                        |

Джерело: розроблено автором за [11].

**Таблиця 2. Розподіл ВПО за віковими групами  
2023 р.**

| Вікова група              | Кількість ВПО, тис. осіб | Частка від загальної кількості ВПО, (%) |
|---------------------------|--------------------------|-----------------------------------------|
| Діти (до 18 років)        | 1200                     | 16%                                     |
| Працездатні (18-60 років) | 5100                     | 68%                                     |
| Особи похилого віку (60+) | 1200                     | 16%                                     |
| Загалом                   | 7500                     | 100%                                    |

Джерело: розроблено автором за [11].

**Таблиця 3. Вплив зовнішньої міграції  
на ключові галузі у 2021–2023 р.р.**

| Галузь                       | Частка працівників, які мігрували (%) |
|------------------------------|---------------------------------------|
| Інформаційні технології (ІТ) | 25%                                   |
| Медицина                     | 20%                                   |
| Освіта                       | 18%                                   |
| Виробництво                  | 22%                                   |
| Будівництво                  | 15%                                   |

Джерело: розроблено автором за [11].

збільшення навантаження на регіональні ринки праці. Наприклад, у Київській області ВПО становлять 20% від загальної чисельності населення, що значно впливає на конкуренцію за робочі місця та змінює структуру зайнятості (таблиця 2).

Ці дані свідчать про те, що більшість ВПО є людьми працездатного віку, що може бути як викликом, так і можливістю для ринку праці. Водночас зростає потреба у створенні нових робочих місць та умов для інтеграції цих людей у регіонах їхнього нового проживання.

Така ситуація відбувається під впливом міграційних процесів, що негативно відображається на діяльності підприємств, особливо в секторах, де втрата кваліфікованих працівників може бути критичною для продовження їх діяльності (таблиця 3).

Втрата значної частини працівників у сфері ІТ (25%) та медицини (20%) є особливо загрозливою для довгострокового відновлення економіки. Це створює додаткові виклики для підприємств у цих секторах, які потребують не лише залучення нових кадрів, але й адаптації до нових умов праці. При цьому збільшення безробіття серед ВПО у ключових регіонах вимагає розробки нових підходів до їх інтеграції у ринок праці. Водночас створення нових робочих місць є важливим кроком для забезпечення соціальної стабільності та економічного розвитку.

Зростання чисельності внутрішньо переміщених осіб (ВПО) унаслідок військових дій створило безпрецедентні виклики для ринку праці в Україні. Інтеграція ВПО у нові регіони проживання та їх адаптація до нових економічних умов є ключовими завданнями, які потре-

**Таблиця 4. Основні виклики інтеграції ВПО у ринок праці**

| Виклики                                | Характеристика, вплив                                                                              | Регіони з найвищим рівнем викликів    |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Нерівномірний розподіл ВПО по регіонах | Перенасичення ринку праці в окремих регіонах, що спричиняє зниження зайнятості та заробітної плати | Київська, Львівська, Дніпропетровська |
| Дефіцит житла та інфраструктури        | Недостатня кількість доступного житла та соціальної інфраструктури для ВПО                         | Запорізька, Одеська                   |
| Психологічні травми та адаптація       | Психологічний стан ВПО, що впливає на їхню продуктивність та здатність адаптуватися до нових умов  | Харківська, Миколаївська              |
| Відсутність місцевих програм підтримки | Недостатнє фінансування та організація програм підтримки ВПО у регіонах                            | Луганська, Донецька                   |

Джерело: розроблено автором за [11].

**Таблиця 5. Ефективність та виклики програм підтримки ВПО**

| Програма            | Основні заходи                                                                                    | Ефективність, % | Виклики                                                           |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------|
| «Повернення додому» | Підтримка повернення ВПО до рідних регіонів, надання фінансової допомоги                          | 75%             | Відсутність інфраструктури та житла                               |
| «Новий старт»       | Професійна перепідготовка та підтримка підприємництва серед ВПО                                   | 68%             | Недостатнє фінансування та слабка співпраця з місцевими громадами |
| «Солідарність»      | Психологічна підтримка та соціальна адаптація ВПО                                                 | 80%             | Нерівномірний доступ до психологічних послуг                      |
| «Будуємо разом»     | Створення нових робочих місць та інфраструктурних об'єктів у регіонах з високою концентрацією ВПО | 70%             | Бюрократичні перепони та затримки в реалізації проєктів           |

Джерело: розроблено автором за [11].

бують комплексного підходу. При цьому однією з головних проблем є нерівномірний розподіл ВПО по регіонах, що створює значні регіональні диспропорції на ринку праці. У деяких областях, таких як Київська, Львівська та Дніпропетровська, спостерігається перенасичення ринку праці, що підвищує рівень безробіття та знижує заробітну плату. З іншого боку, такі регіони, як Запорізька та Одеська області, мають значний потенціал для залучення нових працівників, але стикаються з проблемами відновлення інфраструктури та створення нових робочих місць. Основні виклики інтеграції ВПО у ринок праці зазначені та проаналізовані в таблиці 4.

Ці виклики вимагають системного підходу та залучення державних і місцевих органів влади, громадських організацій та бізнесу до розробки та впровадження ефективних програм інтеграції ВПО.

Інтеграція ВПО також відкриває нові можливості для розвитку економіки окремих регіонів та країни в цілому. ВПО можуть стати важливим джерелом робочої сили для галузей, які відчувають дефіцит кадрів, таких як

сільське господарство, будівництво та сфера послуг. Але при цьому треба враховувати факт, що інтеграція ВПО у ринок праці потребує не лише створення нових робочих місць, але й забезпечення їх відповідним житлом, доступом до освіти та медицини, а також психологічною підтримкою. Тому Національні та міжнародні програми підтримки ВПО дуже важливі в цих процесах стратегічного розвитку ринку праці України у зв'язку з їх спрямованістю на забезпечення їх соціальної та економічної інтеграції. Однак ефективність цих програм значною мірою залежить від регіональної специфіки та рівня залучення місцевих громад. Аналіз програм підтримки ВПО представлено в таблиці 5.

Ефективність програм підтримки ВПО може бути підвищена через оптимізацію процесів, покращення комунікації між учасниками програми та залучення додаткових ресурсів. Міжнародні організації відіграють ключову роль у підтримці ВПО, забезпечуючи фінансову та технічну допомогу. Зокрема, такі організації, як ООН, ЄС, та USAID, реалізують програми, що охоплюють різноманітні аспекти соціальної інтеграції та економічного розвитку.

Загалом, як національні, так і міжнародні програми відіграють важливу роль у підтримці ВПО, проте їх ефективність залежить від комплексного підходу та координації між різними рівнями влади та організаціями. Основні проблеми включають недостатнє фінансування, складнощі з адмініструванням програм, та нерівномірний розподіл ресурсів.

На основі проведеного аналізу можна запропонувати такі рекомендації покращення програм підтримки ВПО:

— збільшення фінансування як національних, так і міжнародних програм для забезпечення належного рівня підтримки ВПО;

— створення спільних платформ для обміну досвідом та кращої координації між різними програмами підтримки;

— спрощення процедур та скорочення бюрократичних перепон для підвищення ефективності програм;

— забезпечення рівного доступу до програм для ВПО з різних регіонів, особливо для найуразливіших груп;

— активне залучення громадських організацій до розробки та впровадження програм підтримки ВПО.

Отже, міграційні процеси, викликані військовими діями, суттєво вплинули на регіональні ринки праці України, що вимагає детального аналізу як короткострокових, так і довгострокових наслідків для економіки регіонів, де розміщуються внутрішньо переміщені особи (ВПО). З початку військової агресії кількість ВПО в Україні перевищила 5 мільйонів осіб, що становить близько 10% населення країни. Найбільше ВПО було зареєстровано у центральних та західних регіонах, зокрема у Київській, Львівській та Дніпропетровській областях (таблиця 6), що створює додатковий тиск на місцеву інфраструктуру, ринки праці та соціальні служби.

Приймаючи регіони стикаються з кількома ключовими викликами, водночас відкриваючи певні можли-

вості та мають певні наслідки в т. ч. для їх демографічного складу (таблиця 7).

На основі аналізу впливу міграційних процесів можна запропонувати кілька рекомендацій. Це включає підтримку професійної перекваліфікації через впровадження програм, які допомагають внутрішньо переміщеним особам адаптуватися до потреб місцевих ринків праці, а також стимулювання підприємницької активності шляхом надання грантів та кредитів на відкриття нових підприємств у приймаючих регіонах. Важливо також розширювати соціальну інфраструктуру, інвестуючи у розвиток медичних та освітніх закладів для задоволення потреб збільшеного населення, і здійснювати регулярний моніторинг ринків праці, щоб своєчасно адаптувати політику та програми підтримки.

Вплив внутрішньо переміщених осіб (ВПО) на соціальну інтеграцію та регіональний розвиток є важливим аспектом аналізу під час оцінювання людських ресурсів у контексті повоєнного відновлення економіки. ВПО не лише змінюють демографічну картину, але й формують нові соціальні та економічні структури в приймаючих регіонах.

Вивчення процесів інтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО) у нові спільноти є складним завданням, яке вимагає врахування культурних, соціальних та економічних чинників. Основними викликами в цьому контексті є культурна адаптація, доступ до соціальних послуг та необхідність психологічної підтримки. ВПО часто стикаються з труднощами в адаптації до нових культурних і соціальних норм, що може спричинити соціальну напругу, наприклад, через різницю в мовних діалектах або традиціях. Крім того, обмежений доступ до медичних, освітніх та інших соціальних послуг через перевантаження інфраструктури в приймаючих регіонах вказує на потребу в модернізації соціальної інфраструктури та покращенні її доступності. Психологічна підтримка також є важливою, оскільки психологічні наслідки війни, такі як посттравматичний стресовий розлад, вимагають спеціалізованої допомоги, яка часто є недостатньою в приймаючих регіонах.

Основні проблеми соціальної інтеграції ВПО були сформовані та представлені на рис. 1.

Таблиця 6. Розподіл ВПО за регіонами станом на 2024 р.

| Регіон, область  | Кількість ВПО, тис. осіб | Частка ВПО у населенні регіону, % |
|------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| Київська         | 750                      | 15 %                              |
| Львівська        | 600                      | 20 %                              |
| Дніпропетровська | 550                      | 12 %                              |
| Одеська          | 400                      | 10 %                              |
| Харківська       | 350                      | 8 %                               |

Джерело: розроблено автором за [11].

На цьому етапі дослідження ситуації на внутрішньому ринку України та розробки стратегії стратегічного управління людськими ресурсами для забезпечення конкурентоспроможності підприємств і довгострокового економічного зростання в умовах повоєнного відновлення економіки можна визначити та охарактеризувати позитивний вплив внутрішньо переміщених осіб (ВПО) на регіональний розвиток. Зокрема, збільшення населення в регіонах сприяє розширенню ринків збуту, сти-

Таблиця 7. Виклики та можливості у приймаючих регіонах, пов'язані з міграційними процесами

| Виклики                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Наслідки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Зростання рівня конкуренції на ринку праці</b><br/>ВПО, які шукають роботу, часто конкурують з місцевими жителями, що може призвести до зниження зарплат та збільшення рівня безробіття</p> <p><b>Нестача кваліфікованих кадрів</b><br/>хоча ВПО підвищують загальний рівень пропозиції праці, їхні навички можуть не відповідати потребам місцевого ринку, що створює дисбаланс, особливо у секторах, що потребують специфічної кваліфікації</p> <p><b>Вплив на малий бізнес</b><br/>підприємці у приймаючих регіонах стикаються з додатковими викликами, такими як збільшення орендної плати та конкуренція з боку нових підприємств, заснованих ВПО.</p> | <p><b>Економічна активізація</b><br/>збільшення кількості населення призводить до зростання попиту на товари та послуги, що стимулює розвиток місцевого бізнесу;</p> <p><b>Підвищення підприємницької активності</b><br/>ВПО часто відкривають нові підприємства, що може сприяти економічному зростанню регіонів;</p> <p><b>Збагачення людського капіталу</b><br/>міграція сприяє обміну досвідом та знаннями між регіонами, що позитивно впливає на розвиток інновацій.</p> | <p><b>Зміна структури зайнятості</b><br/>певні галузі, такі як будівництво та обслуговування, відчувають збільшення попиту на робочу силу, тоді як інші можуть стикнутися з надлишком кадрів;</p> <p><b>Вплив на соціальну інфраструктуру</b><br/>різке збільшення населення вимагає модернізації та розширення соціальної інфраструктури, включаючи медичні та освітні заклади).</p> |

Джерело: складено автором.



Рис. 1. Проблеми соціальної інтеграції ВПО

Джерело: розроблено автором.



Рис. 2. Вплив ВПО на регіональний розвиток

Джерело: розроблено автором.

мує розвиток місцевих ринків, підвищує підприємницьку активність та створює нові робочі місця. ВПО відкривають нові бізнеси, особливо в сфері послуг і торгівлі, що сприяє загальному економічному зростанню. Окрім того, ВПО часто приносять із собою нові навички та знання, що збагачує людський капітал регіонів і позитивно впливає на економіку. Наприклад, у Львівській області спостерігається збільшення кількості ІТ-фахівців, що стимулює розвиток технологічного сектору. Міграція також підвищує соціальну мобільність, оскільки ВПО, адаптуючись до нових умов, активно інтегруються в нові соціальні структури, що призводить до створення нових соціальних зв'язків та покращення загальної соціальної кооперації.

Отже, в умовах післявоєнного відновлення економіки управління людськими ресурсами на підприємствах вимагає нових підходів, що відповідають викликам, які виникають через наслідки війни.

Цей розділ зосереджується на стратегіях, які сприятимуть ефективному використанню людського капіталу для підтримки стабільного економічного зростання. Важливим аспектом управління людськими ресурсами в умовах післявоєнного відновлення є відновлення кадрового потенціалу, втраченого внаслідок війни. Військові дії призвели до масової міграції та значних втрат кваліфікованих кадрів, що створює потребу у нових підходах до відновлення трудових ресурсів. Це передбачає створення програм перепідготовки та перекваліфікації для працівників, які втратили роботу або чий навички більше не відповідають вимогам ринку. Наприклад, у 2023 році урядом України було впроваджено програму, яка дозволила перепідготувати понад 200 тис. внутрішньо переміщених осіб для роботи у нових галузях. Важливою частиною стратегії також є інтеграція ветеранів та учасників бойових дій у цивільне життя та їх адаптація до ринку праці, що включає як психологічну допомогу, так і програми з працевлаштування. Крім того, залучення української діаспори може стати важливим ресурсом для відновлення кадрового потенціалу, зокрема через програми повернення висококваліфікованих працівників з-за кордону та підтримку бізнес-ініціатив діаспори.

Сучасні технології відіграють важливу роль у відновленні підприємств та управлінні людськими ресурсами. Впровадження цифрових платформ дозволяє підприємствам підвищити ефективність управління та адаптуватися до нових умов. Наприклад, використання хмарних сервісів для зберігання та аналізу даних про праців-

ників дозволяє компаніям оперативно реагувати на зміни, а впровадження штучного інтелекту допомагає автоматизувати процеси найму та оцінювання персоналу. Заданими Міжнародної організації праці, підприємства, що активно використовують новітні технології, мають на 30% вищу продуктивність праці порівняно з традиційними моделями управління [12].

Війна та післявоєнні умови вимагають інноваційних

підходів до управління персоналом, що включають гнучкі стратегії, адаптивність до змін та використання новітніх технологій. Умови післявоєнного відновлення потребують впровадження гнучких графіків роботи та дистанційної роботи, що дозволяє підприємствам ефективніше пристосовуватися до змін. Наприклад, у 2024 році понад 60% українських підприємств вже впровадили або планують впровадити такі гнучкі режими роботи. Крім того, важливою є цифровізація управління персоналом, яка передбачає використання цифрових технологій для автоматизації процесів, таких як рекрутинг, навчання та розвиток. Це підвищує ефективність і швидкість роботи, зменшуючи адміністративне навантаження. Також значення набуває розвиток корпоративної соціальної відповідальності, що включає підтримку соціальних ініціатив та програм, спрямованих на покращення умов життя працівників та їхніх родин, особливо у сферах охорони здоров'я, освіти та соціального захисту.

Таким чином, розвиток управління людськими ресурсами в Україні в умовах післявоєнного відновлення є критично важливим для забезпечення сталого економічного зростання. Перспективи включають подальший розвиток програм професійного розвитку, з акцентом на підвищення кваліфікації та перепідготовку працівників у ключових для відновлення економіки галузях, таких як будівництво, ІТ та інфраструктура. Також важливим є посилення співпраці між урядом і бізнесом через створення державно-приватних партнерств, спрямованих на розвиток кадрового потенціалу та вирішення соціальних проблем, пов'язаних з міграцією та інтеграцією внутрішньо переміщених осіб. Впровадження інноваційних технологій, таких як цифровізація та автоматизація процесів управління персоналом, сприятиме підвищенню ефективності та зменшенню адміністративних витрат. Крім того, забезпечення соціальної стабільності через підтримку соціальних програм є ключовим фактором гармонізації відносин між працівниками та роботодавцями, особливо в умовах післявоєнного відновлення.

Проведене дослідження показало, що для успішного відновлення економіки України необхідно забезпечити комплексний підхід до інтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО) на ринок праці. Це включає створення нових робочих місць у регіонах з високою концентрацією ВПО, розвиток інфраструктури та забезпечення житлом у регіонах з дефіцитом ресурсів, підвищення рівня кваліфікації та перепідготовку кадрів, а також забезпечення психологічної підтримки та адап-

тації ВПО до нових умов праці. Важливо також оптимізувати програми підтримки ВПО з урахуванням регіональної специфіки та потреб. Ці заходи повинні бути впроваджені на національному рівні із залученням місцевих громад та міжнародних партнерів, що дозволить забезпечити довгострокову стабільність та розвиток ринку праці в Україні.

## ВИСНОВКИ

У даній статті було детально розглянуто та проаналізовано проблеми та стратегії управління людськими ресурсами підприємств в умовах післявоєнного відновлення економіки України. В процесі дослідження було встановлено, що внутрішньо переміщені особи відіграють важливу роль у формуванні нових соціальних та економічних структур. Інтеграція ВПО у нові спільноти є ключовим чинником для зменшення соціальної напруги та забезпечення регіонального розвитку.

Війна та її наслідки вимагають адаптації традиційних методів управління персоналом. Використання гнучких режимів роботи, цифрових технологій та корпоративної соціальної відповідальності є важливими елементами успішного управління людськими ресурсами в умовах післявоєнного відновлення.

Для ефективного управління людськими ресурсами в умовах післявоєнного відновлення підприємствам варто розробити та впровадити програми професійної перепідготовки, забезпечуючи можливості для перекваліфікації працівників відповідно до нових потреб ринку праці, особливо для внутрішньо переміщених осіб та ветеранів. Інтеграція інноваційних підходів, зокрема використання цифрових технологій та гнучких режимів роботи, має стати частиною стратегії управління персоналом для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Важливо також зміцнювати співпрацю з державою та громадами, активно залучаючись до державно-приватних партнерств для вирішення соціальних проблем і сприяння стабільному економічному розвитку регіонів.

## Література:

1. Бандурка, О. М. Соціальні аспекти управління людськими ресурсами в умовах кризи. *Економіка та управління*. 2020. № 12 (2). С. 134—143.
2. Бурлаков, І. В. Використання цифрових технологій в управлінні персоналом. *Економіка і прогнозування*. 2019. № 11 (3). С. 75—86.
3. Дорошенко, М. О. Вплив міграційних процесів на розвиток ринку праці України. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2021. № 18 (4). С. 44—57.
4. Зайцева, О. Л., та Калініченко, В. М. Використання інноваційних підходів до управління персоналом в умовах післявоєнного відновлення. *Управління персоналом та регіональний розвиток*. 2022. № 13 (1). С. 63—78.
5. Іванова, Л. С. Стратегії управління людськими ресурсами в умовах післявоєнного розвитку економіки. *Наукові записки НУБіП*. 2023. № 28 (2). С. 123—134.
6. Калинюк, С. М., та Петренко, Н. Ю. Війна і соціальні зміни: виклики для управління людськими ресурсами. *Сучасні проблеми економіки та управління*. 2020. № 9 (1). С. 89—98.

7. Коваленко, О. В. Постконфліктне відновлення економіки: теоретичні аспекти та практичні виклики. *Журнал економічної теорії*. 2019. № 15 (4). С. 105—116.

8. Кравченко, П. Г. Макроекономічні виклики та їх вплив на управління людськими ресурсами. *Економіка України*. 2023. № 20 (2). С. 91—101.

9. Литвин, А. В. Інтеграція внутрішньо переміщених осіб на ринок праці: проблеми та перспективи. *Соціальна політика та соціальна робота*. 2021. № 14 (3). С. 78—88.

10. Петрунько, В. М., та Савченко, Ю. О. Соціальна інтеграція внутрішньо переміщених осіб в умовах післявоєнного розвитку. *Український соціологічний журнал*. 2022. № 7 (2). С. 52—65.

11. Звіт Інституту соціальної політики, 2023 <http://www.msp.gov.ua/> Міністерство соціальної політики України. Головна. ([msp.gov.ua](http://www.msp.gov.ua/))

12. International Labour Organization. URL: <https://www.ilo.org/uk>

## References:

1. Bandurka, O.M. (2020), "Social aspects of human resources management in crisis conditions", *Ekonomika ta upravlinnya*, vol. 12 (2), pp. 134—143.
2. Burlakov, I.V. (2019), "Use of digital technologies in personnel management", *Ekonomika i prohozuvannya*, vol. 11 (3), pp. 75—86.
3. Doroshenko, M.O. (2021), "The influence of migration processes on the development of the labor market of Ukraine", *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrayiny*, vol. 18 (4), pp. 44—57.
4. Zaytseva, O.L. and Kalinichenko, V.M. (2022), "Use of innovative approaches to personnel management in post-war reconstruction", *Upravlinnya personalom ta rehional'nyy rozvytok*, vol. 13 (1), pp. 63—78.
5. Ivanova, L.S. (2023), "Human resource management strategies in the conditions of post-war economic development", *Naukovyi zapysky NUBiP*, vol. 28 (2), pp. 123—134.
6. Kalinyuk, S.M. and Petrenko, N.Yu. (2020), "War and social changes: challenges for human resources management", *Suchasni problemy ekonomiky ta upravlinnya*, vol. 9 (1), pp. 89—98.
7. Kovalenko, O.V. (2021), "Post-conflict economic recovery: theoretical aspects and practical challenges", *Zhurnal ekonomichnoyi teorii*, vol. 15 (4), pp. 105—116.
8. Kravchenko, P.H. (2023), "Macroeconomic challenges and their impact on human resources management", *Ekonomika Ukrayiny*, vol. 20 (2), pp. 91—101.
9. Lytvyn, A.V. (2021), "Integration of internally displaced persons into the labor market: problems and prospects", *Sotsial'na polityka ta sotsial'na robota*, vol. 14 (3), pp. 78—88.
10. Petrun'ko, V.M. and Savchenko, Yu.O. (2022), "Social integration of internally displaced persons in the conditions of post-war development", *Ukrayins'kyi sotsiologichnyi zhurnal*, vol. 7 (2), pp. 52—65.
11. Institute of Social Policy (2023), "Report", available at: <http://www.msp.gov.ua/> (Accessed 05 Aug 2024).
12. International Labour Organization (2024), available at: <https://www.ilo.org/uk> (Accessed 05 Aug 2024).

*Стаття надійшла до редакції 13.08.2024 р.*