

## ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПРАКТИЧНОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ

ТЮРИНА Ніла<sup>1</sup>, НАЗАРЧУК Тетяна<sup>2</sup>, ГУРНИЦЬКИЙ Олексій<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1337-1460>

e-mail: [nilaturina@gmail.com](mailto:nilaturina@gmail.com)

<sup>2</sup>Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-9153-0733>

e-mail: [nazarchuktatiana@gmail.com](mailto:nazarchuktatiana@gmail.com)

<sup>3</sup>Хмельницький національний університет

У статті проаналізовано стан вітчизняного ринку праці за результатами, оприлюдненими на Форумі Human Capital UA. Розглянуто прогностичні дані щодо розвитку людського потенціалу за демографічними показниками. Визначено пріоритетні напрями збереження та розвитку людського потенціалу. Акцентовано увагу на трансформацію змістовного наповнення функцій HR-менеджменту під час війни. Сформовано першочергові задачі HR-служб, виокремлено важливість психологічної роботи з персоналом компаній за сучасних умов. Проаналізовано, задекларовані на саміті HR Wisdom Summit-2023, сучасні HR-стратегії та розглянуто можливості їх адаптації на підприємствах. Здійснено огляд окремих аспектів позитивного управління персоналом українськими компаніями в кризових умовах з використанням сучасних технологій. Охарактеризовано структуру сучасних діджитал-сервісів практикуючих компаній. Розглянуто можливість впровадження концепту Zero-HR та ефективного онбордингу в систему управління персоналом підприємств та організацій. Запропоновано нові підходи до мотивації працівників та відновлення їх ментального здоров'я, подолання стресу із застосуванням методики Basic PH.

Ключові слова: управління, HR-менеджмент, управління персоналом, людський потенціал, кризові умови.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-7>

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

Система управління персоналом кожної організації будується з урахуванням теоретичних досліджень та набутого практичного досвіду. Наразі особливо важливим є практичний досвід реалізації особливостей HR-менеджменту в умовах війни. Через стрімкий розвиток негативних подій, пов'язаних з війною, практичний досвід випереджує теоретичні дослідження і тому необхідно його узагальнити, визначити позитивні результати впровадження, розглянути можливості його адаптації в систему управління персоналом підприємств в кризових умовах воєнного стану та майбутнього повоєнного розвитку.

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Науковому та практичному напрямку управління персоналом завжди приділялося багато уваги. Теоретичні напрацювання, що стосуються планування, організування, мотивування, регулювання та контролювання персоналу висвітлено у багатьох наукових працях. В минулому багато наукових доробок за цим напрямком було розроблено такими зарубіжними науковцями: Ф. Герцберг, А. Маршалл, А. Маслоу, В. Оучі, А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Файоль, Т. Шульц та інші. Вітчизняні науковці також внесли свій вагомий внесок у напрямку розвитку управління персоналом, а саме: Л. Балабанова, О. Кузьмін, Е. Лібанова, О. Щур, Ф. Хміль, Ю. Богоявленська, Г. Захарчин, А. Лобза, О. Третяк та багато інших. Питання розвитку HR-менеджменту розглянули у своїх наукових працях Ж. Балабанюк, О. Грідін, В. Данилюк, О. Іляш, Д. Саллівен та ін. Однак питання, що пов'язані із особливостями розвитку та впровадженням HR-менеджменту у практичну діяльність підприємств в умовах війни та подальшого повоєнного розвитку наразі не достатньо розглянуті. Сьогодні вкрай важливими є дослідження уже існуючого практичного досвіду HR-менеджменту, що був отриманий в екстремальних умовах війни, його систематизація, поєднання з теоретичними дослідженнями та формування практичних рекомендацій розвитку напрямку управління персоналом за сучасних умов.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Визначення особливостей практичного HR-менеджменту в кризових умовах воєнного стану та повоєнного розвитку.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Наше дослідження базується у більшій мірі на сучасному практичному матеріалі щодо особливостей розвитку HR-менеджменту в умовах воєнного стану. Однак, перш ніж розглядати особливості HR-менеджменту в умовах війни, виконаємо огляд ситуації зі станом людського капіталу в Україні та відслідкуємо можливі майбутні перспективи за цим напрямком. Зрозуміло, що методи управління персоналом та їх ефективність напряму залежить від кон'юнктури та можливостей вітчизняного ринку трудових ресурсів. Тому, перш за все, проаналізуємо стан ринку праці в Україні за сучасних умов.

Питання людського капіталу для будь-якої соціально-економічної системи завжди є над актуальним. Особливо гостро це питання постало для нашої країни у сьогоднішніх реаліях війни. Для розуміння ситуації з людським капіталом у нашій країні та пошуку шляхів вирішення проблем, що виникли, проводяться чисельні демографічні дослідження відповідними інституціями та профільні форуми за зазначеним напрямом. Так, Центр економічного відновлення, Easy Business у партнерстві з Програмою розвитку ООН в Україні (UNDP) за фінансування Уряду Німеччини провели у жовтні 2023 Форум Human Capital UA, де були присутні очільники профільних міністерств, демографи, аналітики, власники бізнесу та представники засобів масової інформації, обговорювали майбутнє людського капіталу України [1]. Чотири панелі Форуму Human Capital UA були присвячені ключовим питанням сфери людського капіталу, а саме: синхронізація державної політики, демографічна стратегія, бізнес і людський капітал та роль громадянського суспільства у розвитку людського капіталу.

На цьому Форумі було проголошено, що ситуація з людським капіталом наразі в Україні вкрай складна та загрозлива. За оптимістичною оцінкою Інституту демографії у 2023 році в Україні може залишитись біля 35 млн осіб, за песимістичною – 26 млн. населення. Як відомо, понад 6 мільйонів українців стали вимушеними мігрантами через війну, що призвело до скорочення робочої сили на 22% [3]. Тому, збереження та розвиток людського капіталу є критично важливим аспектом для існування нашої країни. Проте, на жаль, негативна тенденція погіршення ситуації з демографічними показниками розпочалась ще до початку повномасштабної війни Росії проти України. В Україні постійно збільшується диспропорція між кількістю працюючих та кількістю пенсіонерів. За даними пенсійного фонду України на початок 2023 року було близько 11 мільйонів платників ЄСВ та стільки ж пенсіонерів, тобто один працюючий зі своєї заробітної плати забезпечує одного пенсіонера.

Демографічна ситуація, що склалась в Україні, провокує дефіцит робочої сили. За економічними прогнозами для повоєнного відновлення українська економіка повинна забезпечити зростання валового внутрішнього продукту (ВВП) щонайменше на 7% за рік і дефіцит робочої сили може завадити досягненню таких результатів. Як заявлено на Форумі, до 2032 року у країні може не вистачати 4,5 млн працівників. Крім того, нашій країні загрожує структурне безробіття та кадровий дефіцит одночасно [1]. На вітчизняному ринку праці велика кількість безробітних людей із кількома вищими освітами та жорсткий дефіцит кваліфікованих працівників робочих професій.

Світовою практикою визначено такі варіанти виходу ситуації, що склалась, а саме: збільшення народжуваності та повернення вимушених мігрантів; заміна людської праці новітніми технологіями та підвищення продуктивності праці; створення умов та запрошення іноземних громадян жити й працювати в Україні. Враховуючи виклики, що пов'язані з людським капіталом, нашій країні доцільно одночасно використовувати усі ці варіанти.

Для розвитку наявного людського капіталу всередині країни та збільшення продуктивності праці необхідні реформи та модернізація економіки. Український бізнес очікує реформи профтехосвіти та вищої освіти. Потрібна система економічного планування й прогнозування потреб ринку праці та підготовки відповідних фахівців. Підвищення ефективності праці може лише частково компенсувати дефіцит робочої сили на ринку праці.

Наразі в українському Уряді ведеться активна робота щодо розробки Плану України в рамках програми Ukraine Facility від Європейського Союзу. Це буде основа стратегії відновлення, реконструкції та модернізації України упродовж 2024–2027 років. В економічному блоці цього плану одним із ключових напрямів є саме розвиток та відновлення людського потенціалу.

В Україні для збереження та розвитку людського потенціалу уже визначено такі пріоритетні напрями, зокрема [1]:

- фізичне та психологічне відновлення людини;
- розвиток системи охорони здоров'я та формування мережі спроможних лікарень;

- цифровізація та спрощення доступу громадян до всіх соціальних виплат;
- розбудова ринку соціальних послуг;
- формування нових активних програм зайнятості та підприємництва, навчання й перенавчання;
- трансформаційні зміни в освіті та інноваціях.

Короткі дослідження щодо фактичного стану ринку праці в Україні переконують у тому, що у найближчому майбутньому потребують вирішення проблеми, пов'язані з дефіцитом трудових ресурсів і тому актуальним стає ефективне використання наявного людського потенціалу. Складність вирішення цього питання полягає у тому, що в нашій країні й досі триває війна і попереду важкий повоєнний період. Саме тому необхідно зрозуміти, які особливості сучасного HR-менеджменту та як їх адаптувати до умов кризи воєнного стану та повоєнного періоду.

Розпочнемо з того як змінились функції HR-менеджменту під час війни. До війни функції HR- спеціалістів були зосереджені на основних професійних процесах, наразі акценти спрямовані на координаторських діях та налагодженні алгоритму поведінки в різних кризових ситуаціях, тобто менеджери з персоналу займаються незвичними для них новими підходами.

З досвіду практикуючих HR менеджерів за сучасних умов їх роль можна визначити так [4]:

- закриття базових потреб - це наразі є більш важливим, ніж робота на результат, дозволяє продовжувати роботу компанії, відчути впевненість співробітників, у найближчому майбутньому;
- побудова короткострокових та довгострокових перспектив - дозволяє зрозуміти та визначити пріоритети розвитку бізнесу, перепрофілювати чи змінити підходи щодо управління ним, обрати стратегію щодо співпраці з командою на найближчий період;
- організація внутрішніх та зовнішніх комунікацій - завжди важливі у корпоративному середовищі, але під час війни ця потреба стоїть ще гостріше і головною вимогою до комунікацій стає своєчасність, якість та трастовість, тобто довіра до них.
- створення та підтримка корпоративних цінностей - створення атмосфери підтримки, допомоги, розуміння, поступок, емпатії тощо;
- пошук нових кадрів - ця функція завжди актуальна та необхідна для того, щоб створювати конкурентне середовище на ринку праці та обирати найкращих працівників для роботи в компанії. Передбачає використання способу пошуку кадрів від соцмереж до конкурентного хедхантінга;
- ведення необхідної документації на найвищому рівні.

Розглянемо основні зміни у HR-менеджменті в умовах війни. Основний акцент фокусу уваги спрямований на безпеку та фізичне і ментальне здоров'я персоналу. Головним стало забезпечення працівників життєво необхідними компонентами, що стосуються продуктів харчування, одягу, ліків, житла, все інше стає другорядним. Стабільність безпекова та фінансова, наявність роботи - є протиположними кар'єрному зростанню, що був вкрай важливим у мирному житті. Також важливою стає волонтерська діяльність, особливо якщо до неї долучено багато працівників, це допомагає відчути єдність та спільну причетність до вкрай необхідної справи. Наразі збільшилась потреба в універсальних працівниках по причині, що через нестандартні ситуації, які викликані війною, працівники вимушені знати обов'язки своїх колег, щоб замінити їх за необхідності.

Першочерговою задачею HR-служб в умовах війни є адаптація колективу до роботи за існуючих обставин, а це вимагає [5]:

- проявляти більше участі та емпатії до коле, над важливою стає риса людяності;
- створення інструктажів щодо поведінки працівників у критичних ситуаціях та повітряних тривогах, проведення тренінгів з надання першої медичної допомоги;
- перегляду максимальних меж продуктивності та значень KPI з врахуванням емоційного стану людей в умовах війни;
- постійного перегляду стратегії по роботі з персоналом та взаємодії у колективі з врахуванням різноманітності реакції на різного роду новин в умовах воєнного стану;
- ефективного планування робочого дня, визначення зрозумілих та конкретних завдань, що впливає не лише на продуктивність праці, а й на психологічний стан людини.

Вкрай важливою є психологічна робота HR-служб в умовах війни, яка, окрім іншого, передбачає залучення для цієї роботи професійних психологів. Також можливим є проведення антистресових практик з експертами. За таких умов необхідно більше уваги приділяти колективним заходам, щоб кожний працівник відчував підтримку та єдність, сприймав себе

частиною цілісного організму, що має назву «команда». Це впливає не тільки на психологічний стан кожного, а й згуртовує колектив, дозволяє краще дізнатись сильні сторони один одного та ефективніше взаємодіяти між собою при вирішенні робочих питань.

У таких умовах персонал не можна фокусувати лише на виживанні, працівники мають бачити, що життя продовжується, важливим є перезавантаження людей та отримання позитивних емоцій від спільних заходів з колективом як то: спортивні заходи, майстер класи, онлайн тимблдинг тощо.

І основне, необхідно не забувати, що найважливіший з усіх ресурсів є людський ресурс, який за цих умов є найбільш дефіцитним та найважче підлягає відтворенню, тому важливо зробити усе можливе для створення максимально комфортних умов для роботи і життя людей.

Про найкращі HR-стратегії в умовах війни було розглянуто на саміті HR Wisdom Summit-2023, що відбувся у вересні минулого року (Київ, DTEK Academy). Своїм досвідом поділились ТОП-керівники українського бізнесу [6]. Понад 30 спікерів із різних сфер українського бізнесу, найкращі HR-фахівці говорили про ефективне управління під час війни, найкращі HR-стратегії, діджиталізацію на службі у people-management, антикризові рішення та адаптацію ветеранів. Також фахівці поділились досвідом ефективності управління в умовах війни, розповіли про заходи боротьби з кадровим голодом, назвали інновації, які допомагають впроваджувати професійну HR-політику, розповіли про освітню складову, а також про використання досвіду людей, які повернулись з-за кордону, та адаптацію на ринку праці ветеранів й відповідні програми їх підтримки.

Розглянемо практичний досвід окремих українських компаній ефективного управління персоналом в умовах війни. Цікавим є досвід компанії Korn Ferry Ukraine, яка займається організаційним консалтингом, зокрема допомагає винаймати менеджерів вищої ланки, консультує з питань винагороди та кар'єрного зростання та супроводжує організаційні трансформації в компаніях. Було зазначено, що нові реалії на ринку людського капіталу в Україні є такими: спостерігається різке зменшення трудового потенціалу (орієнтовно на 40%); збільшується внутрішня трудова міграція на захід України по причині релокації потужностей компаній з небезпечних регіонів; проходить процес зростання ризиків стресів та вигорання; є необхідність включення до корпоративної культури компаній турботу про ментальне здоров'я команди; повертаються ветерани війни на ринок праці та є необхідність проведення роботи над програмами їх адаптації. Також необхідним стає врахування впливу штучного інтелекту на локальний та глобальний ринки праці, оцінювання масштабів його застосування та можливих змін. Важливим є розуміння необхідності реалізації у повоєнний період найпопулярніших на сьогодні напрямків Miltech та Foodtech - з точки зору актуальності їх після війни та професій майбутнього.

Не менш цікавим та результативним є досвід агрокомпанії Kernel щодо впровадження діджитал-сервісів для автоматизації та цифровізації усього циклу процесів управління персоналом, формування звітності та управління даними. В компанії такі процеси як підбір персоналу, адаптація та розвиток, навчання співробітника, постановка цілей та звільнення є повністю цифровізованими. Облік персоналу ведеться автоматизовано, існують чат-боти з різних питань для співробітників. Діджитал-сервіси компанії Kernel включають [6]:

- підбір персоналу (заявка на підбір, погодження заявки, бюджет на вакансію, розміщення вакансії, історія відбору кандидатів, погодження фіналістів, база резюме, оцінка кандидатів та перевірка службою безпеки);
- адаптація (організація робочого місця, задачі на випробувальний термін та їх оцінка, процедури та політики компанії, професійна підготовка, навчання, тести та професійна програма);
- постановка завдань та їх оцінка (LMS, навчання за компетенціями, професійне навчання, мікронавчання, адаптаційні курси, персоналізований облік);
- компетенції (розрахунок доходу працівника, облік KPI та умов бонусування, калькулятор бонусу, комунікація змін умов надання бонусів, тощо);
- звільнення (заявка, погодження, exit interview, облік плинності);
- облік персоналу (шеринг документів, облік кадрів, сервіси для персоналу, е-документообіг);
- чат-боти (боти по усім процесам в компанії залежно від потреб, адаптаційні боти, оцінка компетенцій, курси, документообіг);
- звітність (на основі автоматизованих процесів звітність відбувається по ключовим HR-метрикам та відповідно до запиту бізнесу).

Розглянутий досвід управління персоналом є корисним та може бути адаптований до інших бізнес-компаній.

Характерною особливістю бізнесу в умовах війни є те, що в одночасі порушилися усі плани. Тому важливим є збереження команди за таких умов, коли усі плани руйнуються. В умовах війни слід забути про довгострокове планування. Перевагу необхідно надати прогнозу, а не чіткому плану. Керівнику у такій ситуації необхідно спокійно та зважено приймати рішення, не потрібно перетворювати рішення проблеми у суцільний стрес, варто зберігати здоровий баланс. Для вирішення окремих питань слід залучати команду, адже колективне бачення може знайти неординарний вихід із ситуації, а після цього уже визначити свої пріоритети та відповідно до них розробляти план дій.

Ще однією особливістю управління в умовах війни є те, що класична HR-функція втрачає свою ефективність та не має реального впливу на бізнес. HR-директори в окремих компаніях часто виконують функції звичайних менеджерів, вирішують конфлікти, проводять зустрічі тощо, і лише потім звертаються до керівника із цими результатами та проблемами. Вирішити ці нюанси може допомогти впровадження концепту Zero-HR [7]. Він відрізняється від класичного управління персоналом тим, що Zero-HR - це підхід в управлінні, метою якого є переосмислення функцій та ролі традиційного HR. Така концепція виходить із того, що HR-функція має бути невидимою, вбудованою в основні бізнес-процеси та виконуватись як менеджерами, так і співробітниками, а не існувати, як окремий вид діяльності. Такий підхід дозволяє автоматизувати багато процесів, створює умови самообслуговування співробітниками та виконання ними певних традиційних HR-функцій, а також допомагає відділу HR-менеджменту переорієнтуватись на стратегічні питання, як то розвиток лідерів, корпоративна культура, управління змінами тощо. Однак впровадження Zero-HR може бути ефективним для середнього та великого бізнесу, де чітко структурована система управління.

В умовах воєнного стану актуальним стає також ефективний онбординг та нові методи заохочення команди. Онбординг або організаційна соціалізація - це адаптація нових співробітників, отримання ними необхідних знань, навичок та стилю поведінки, щоб стати ефективними членами нової організації та інсайдерами. Під час війни змінився процес онбордингу працівників, компанії допомагають новим колегам швидше познайомитись зі співробітниками і технологічними процесами, влаштовують неформальні зустрічі для знайомства, також дотримуються правила говорити незручну правду. Керівники бізнесу мають розуміти, що у нинішніх умовах не лише роботодавець обирає працівника, а й співробітник обирає місце роботи та має достатню кількість пропозицій.

Наразі головними мотиваційними факторами для роботи з командою є турбота та розвиток. Турбота реалізується через можливість віддаленої роботи, надання співробітникам психологічної підтримки, регулярне проведення корпоративних заходів, проведення різноманітних тренінгів з емоційного інтелекту. Розвиток - це продовження навчання, інтеграція у нові проекти, заохочення до зростання, складання індивідуальних планів розвитку, актуалізація посадового окладу згідно з ринковими змінами, а також кар'єрний компас.

Заслуговує уваги система мотивації, розроблена професором В. І. Герчиковим [8], що передбачає такі її типи: професійний, інструментальний, патріотичний, господарський, люмперський. Усі вони відрізняються за видом мотивації, тобто тим, що спонукає людину працювати та визначає її поведінку в компанії. Для професійного типу найважливіші можливості для кар'єрного зростання - публічне визнання та навчання; для інструментального головним мотиватором є заробітна плата, матеріальна мотивація, премії та відсотки; для патріотичного - публічне визнання досягнень, участь в управлінні; господарський тип керується відповідальністю, яка на нього покладена, делегуванням, участю у важливих проєктах. Люмперський тип мотивується ж штрафами та винагородами, а також загрозами покарання. Найбільш розповсюдженими в Україні є інструментальний та люмперський типи, трохи менше - професійний та господарський, а найменше - патріотичний. За допомогою цієї теорії керівники компаній можуть визначати, як найефективніше впливати на ту чи іншу людину та які засоби для цього застосовувати. Ця система отримала практичне впровадження на українських підприємствах.

Ще одне важливе витання, яке вирішують керівники бізнесу, стосується того, щоб, не втрачаючи ефективність, не допустити професійного вигорання працівників. Дані різних психологічних опитувань свідчать, що кожен українець через війну відчуває постійний стрес, але продовжує працювати у такому стані. Більше 60% українців помічають погіршення психічного

здоров'я, а 50% – фізичного. Розлуку з сім'єю переживають понад 40% українців. Тому дуже важливо, щоб роботодавці дбали про психічне здоров'я своїх працівників.

Для відновлення ментального здоров'я та уникнення професійного вигорання працівників корисною може бути методика Basic PH - це багатовимірна модель подолання стресу та пошуку внутрішньої стабільності, розроблена професором М. Лахадом, директором Ізраїльського Центру попередження стресу [9]. Вона показує різні стилі та шляхи боротьби зі стресом та кризою. У цій моделі враховуються різні аспекти стилю подолання стресу. Belief (віра): філософія життя, вірування та моральні цінності. Affect (афект): почуття, емоції. Social (суспільство): суспільний фактор – функція, приналежність, родина, друзі. Imagination (уява): творчість, гра уяви, інтуїція. Cognition (свідомість): знання, логіка, реальність, думки. Physiology (фізіологія): фізична, чуттєва модальність та діяльність. Як свідчать результати [6] зазначена методика успішно використовується у практичній діяльності.

Таким чином, нами розглянуто лише окремі аспекти сучасної трансформації HR-менеджменту в сучасних кризових умовах воєнного стану та майбутнього повоєнного періоду, подальші зміни через кризові умови будуть розвиватись швидше ніж у відносно стабільних умовах.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

### І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В даному дослідженні авторами оцінено стан вітчизняного ринку праці та людського потенціалу. Розглянуто пріоритетні напрями збереження та розвитку людського потенціалу. Обґрунтовано трансформаційні зміни основних функції HR-менеджменту в умовах воєнного стану. Визначено пріоритетні першочергові до вирішення задачі HR-підрозділів та HR-стратегії. Проаналізовано позитивний досвід ефективного управління персоналом в українських компаніях з використанням сучасних інформаційних технологій. Перспективами подальших досліджень авторів буде розгляд трансформації функцій планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання процесів управління персоналом в умовах повоєнного стану.

### ЛІТЕРАТУРА:

1. Human Capital UA: обговорення розвитку людського капіталу. [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://pon.org.ua/novyny/10673-human-capital-ua-obgovorennia-rozvytku-ludskogo-kapitalu.html>
2. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Про демографічні проблеми та демографічне відродження України. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.nas.gov.ua/UA/Messages/news/Pages/View.aspx?MessageID=10300>
4. Функції HR під час війни. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/546117-funktsiyi-hr-pid-chas-viyny>
5. HR менеджмент під час війни: як піклуватися про персонал. URL: <https://hurma.work/blog/hr-menedzhment-pid-chas-viyny-yak-pikluvatysya-pro-personal/>
6. HR Wisdom Summit-2023. URL: <https://ua.news/ua/money/luchshye-hr-strategyy-v-uslovyah-vojny-top-rukovodytely-podelylys-sekretamy-upravlenyya>
7. Концепти Zero-HR & класичний HR. URL: [HTTP://HRTODAY.COM.UA/ZERO\\_HR](http://HRTODAY.COM.UA/ZERO_HR)
8. Рівні та типи мотивації працівників. URL: <https://joffer.com.ua/tpost/hoxjkbff00-rvn-ta-tipi-motivats-pratsvnikv>
9. Ресурсорієнтована модель стресодолання BASIC Ph. URL: <https://arpp.com.ua/blog/resursooriyentovana-model-stresodolannya-basic-ph/>

### REFERENCES:

1. Human Capital UA: obhovorennia rozvytku liudskoho kapitalu. [Elektronnyi resurs] Rezhym dostupu: <https://pon.org.ua/novyny/10673-human-capital-ua-obgovorennia-rozvytku-ludskogo-kapitalu.html>
2. Derzhavna sluzhba statyky Ukrainy. [Elektronnyi resurs] Rezhym dostupu: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Pro demografichni problemy ta demografichne vidrodzhennia Ukrainy. Elektronnyi resurs. Rezhym dostupu: <https://www.nas.gov.ua/UA/Messages/news/Pages/View.aspx?MessageID=10300>
4. Funktsii HR pid chas viiny. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/546117-funktsiyi-hr-pid-chas-viyny>
5. HR menedzhment pid chas viiny: yak pikluvatysia pro personal. URL: <https://hurma.work/blog/hr-menedzhment-pid-chas-viyny-yak-pikluvatysya-pro-personal/>
6. HR Wisdom Summit-2023. URL: <https://ua.news/ua/money/luchshye-hr-strategyy-v-uslovyah-vojny-top-rukovodytely-podelylys-sekretamy-upravlenyya>
7. Kontsepty Zero-HR & klasychnyi HR. URL: [HTTP://HRTODAY.COM.UA/ZERO\\_HR](http://HRTODAY.COM.UA/ZERO_HR)

---

8. Rivni ta typy motyvatsii pratsivnykiv. URL: <https://joffer.com.ua/tpost/hoxjkbff00-rvn-ta-tipi-motivats-pratsvnikv>  
9. Resursoorientovana model stresodolannia BASIC Ph. URL: <https://arpp.com.ua/blog/resursoorientovana-model-stresodolannya-basic-ph/>

## FEATURES OF THE USE OF PRACTICAL HR-MANAGEMENT IN CRISIS CONDITIONS OF MARITAL STATE AND POST-WAR DEVELOPMENT

TYURINA Nila, NAZARCHUK Tatiana, HURNYTSKYI Oleksii  
Khmelnyskyi National University

*The personnel management system of each organization is built taking into account theoretical research and acquired practical experience. At present, the practical experience of implementing the specifics of HR management in wartime is particularly important. Due to the rapid development of negative events related to the war, practical experience is ahead of theoretical research and therefore it is necessary to generalize it, determine the positive results of implementation, consider the possibilities of its adaptation into the personnel management system of enterprises in the crisis conditions of the state of war and future post-war development.*

*The article analyzes the state of the domestic labor market according to the results published at the Human Capital UA Forum. Forecast data on the development of human potential based on demographic indicators are considered. The priority areas of preservation and development of human potential have been determined. Attention is focused on the transformation of meaningful filling of HR-management functions during the war. The priority tasks of HR services were formed, the importance of psychological work with company personnel under modern conditions was highlighted. The modern HR strategies declared at the HR Wisdom Summit-2023 were analyzed and the possibilities of their adaptation at enterprises were considered. An overview of certain aspects of positive personnel management by Ukrainian companies in crisis conditions with the use of modern technologies was carried out. The structure of modern digital services of practicing companies is characterized. The possibility of implementing the Zero-HR concept and effective onboarding into the personnel management system of enterprises and organizations is considered. New approaches to motivating employees and restoring their mental health, overcoming stress using the Basic PH method are proposed.*

*Keywords: management, HR- management, personnel management, human potential, crisis conditions*