

REFERENCES

- Borshchevskiy, V. "Proiektnyi menedzhment dlia terytorialnykh hromad: osnovni priorytety v konteksti perspektiv povoiennoi modernizatsii" [Project Management for Territorial Communities: Main Priorities in the Context of Post-War Modernization Prospects]. *Analichna dopovid*. <https://uplan.org.ua/analytics/proiektnyi-menedzhment-dlia-terytorialnykh-hromad-osnovni-priorytety-v-konteksti-perspektiv-povoiennoi-modernizatsii/>
- Buryk, Z. M., and Poprotskyi, O. P. "Upravlinnia proektamy u mistsevomu samovriaduvanni" [Project Management in Local Self-Government]. *Ekonomika i rehion*, no. 4 (2022): 247-256.
DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4\(87\).2806](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4(87).2806)
- Durman, O. L. "Vykorystannia proiektnoho menedzhmentu v diialnosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia" [Use of Project Management in the Activities of Local Government Bodies]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, no. 3 (2020): 140-147.
DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.3.18>
- Kachmarskyi, Ye. I. "Rehionalna polityka v umovakh viiskovoho stanu v Ukraini" [Regional Policy in the Context of Military State in Ukraine]. *Politychne zhyttia*, no. 4 (2023): 37-43.
DOI: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2023.4.5>
- Krpan, L. et al. "Project Management Methodology in Regional Self-Government Units". *Systems*, vol. 11, no. 3 (2023).
DOI: <https://doi.org/10.3390/systems11030143>
- [Legal Act of Ukraine] (2014). <https://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p#Text>
- [Legal Act of Ukraine] (2015). <https://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-n#Text>
- Osyenko, S. O., and Kohut, I. A. "Administrativno-terytorialna reforma yak osnova pobudovy finansovo detsentralizatsii" [Administrative-Territorial Reform as the Basis for Constructing Fiscal Decentralization]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomiczni nauky)*. 2017. <https://core.ac.uk/download/553642049.pdf>
- Savisko, M., and Hatsko, V. "Proiektnyi menedzhment na rivni terytorialnykh hromad: problemy ta mozhlyvi rishennia" [Project Management at the Level of Territorial Communities: Problems and Possible Solutions]. *Analichna zapyska*. 2023. <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/Zapiska.-Proiektnyi-menedzhment-v-gromadah.pdf>
- Semyhulina, I. et al. "Prohramno-proiektnyi pidkhid do publichnoho upravlinnia prostorovym rozvytkom obiednanykh terytorialnykh hromad za yikh vydam" [Program-Project Approach to Public Management of Spatial Development of United Territorial Communities by Their Types]. *Finansovokredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, vol. 6 (2022): 352-364.
DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3896>

УДК 005.95/.96: 331.1

JEL: M12

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-380-391>

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

©2025 БІЛОРУС Т. В., ЗИНЕНКО А. О.

УДК 005.95/.96: 331.1

JEL: M12

Білорус Т. В., Зиненко А. О. Впровадження принципів сталого розвитку в систему управління персоналом організації

Стаття присвячена питанням інтеграції концепції сталого розвитку в систему управління персоналом організації. Доведено, що впровадження принципів сталості у сферу управління персоналом буде мати позитивний вплив на конкурентоспроможність організації, репутацію бренду роботодавця та глобальну привабливість для талантів. У дослідженні виокремлено та охарактеризовано ключові принципи сталого HRM (Human Resources Management), до яких належать: довгостроковість HR-підходів, інклюзія та соціальна справедливість, добробут працівників, гнучкість і адаптивність систем HRM, а також екологізація HR-процедур (green HRM). Проведено ґрунтовний аналіз міжнародних і вітчизняних управлінських практик впровадження принципів сталого HRM. Виявлено, що в цілому практики українських компаній у кризові часи узгоджуються з рекомендаціями провідних міжнародних організацій. Доведено, що теперішні гуманітарні кризи (пандемія та війна) активізували процеси реструктуризації системи управління персоналом на засадах сталого HRM, а саме: пріоритет здоров'я та благополуччя персоналу, гнучкість в організації праці, цифрова адаптивність і посилені корпоративна соціальна відповідальність. У дослідженні охарактеризовано особливості сталого управління персоналом у період повномасштабної війни, а також напрями її адаптації в період повоєнного відновлення. Розроблено та запропоновано до практичного використання «План впровадження елементів сталого управління персоналом у діяльність вітчизняних організацій», який передбачає три етапи, що охоплюють річний період. У статті охарактеризовано потенційні ризики щодо впровадження принципів сталого розвитку в систему управління персоналом (брак фінансування HR-ініціатив, опір змінам з боку адміністрації/персоналу, ескалація війни, вигорання ключових співробітників, відсутність швидких результатів), а також шляхи їх мінімізації.

Ключові слова: управління персоналом, сталий розвиток, принципи сталого управління персоналом, гуманітарні кризи (пандемія та війна), ризики.
Бібл.: 16.

Білорус Тетяна Валеріївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01033, Україна)

E-mail: t_bilorus@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7620-4622>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/X-6598-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57204759261>

Зиненко Анастасія Олександрівна – студентка, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01033, Україна)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8028-2488>

UDC 005.95/.96: 331.1

JEL: M12

Bilorus T. V., Zynenko A. O. The Introduction of Sustainable Development Principles into the Human Resource Management System of an Organization

The article is devoted to the issues of integrating the conception of sustainable development into the human resource management system of an organization. It has been proved that implementing sustainability principles in the field of human resource management will have a positive impact on the competitiveness of organizations, the reputation of the employer brand, and global attractiveness for talent. The study identifies and characterizes the key principles of sustainable HRM (Human Resources Management), including long-term HR approaches, inclusion and social justice, employee well-being, flexibility and adaptability of HRM systems, as well as the greening of HR procedures (green HRM). A thorough analysis of both international and domestic management practices for implementing sustainable HRM principles has been carried out. It has been found that, in general, the practices of Ukrainian companies during crisis times align with the recommendations of leading international organizations. It has been further found that the current humanitarian crises (the pandemic and the war) have activated the restructuring processes of the human resource management system based on sustainable HRM, specifically: prioritizing the health and well-being of staff, flexibility in work organization, digital adaptability, and enhanced corporate social responsibility. The study outlines the characteristics of sustainable human resource management during the full-scale war, as well as the directions for its adaptation during the post-war recovery period. A «Plan for the implementation of elements of sustainable human resource management in the activities of domestic organizations» has been developed and proposed for practical use, which includes three stages covering a one-year period. The article describes the potential risks associated with the implementation of sustainable development principles in the human resource management system (lack of funding for HR initiatives, resistance to change from management/staff, escalation of war, burnout of key employees, lack of quick results), as well as ways to minimize them.

Keywords: human resource management, sustainable development, principles of sustainable human resource management, humanitarian crises (pandemic and war), risks.

Bibl.: 16.

Bilorus Tetiana V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Innovative and Investment Activities, Taras Shevchenko National University of Kyiv (60 Volodymyrska Str., Kyiv, 01033, Ukraine)

E-mail: t_bilorus@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7620-4622>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/X-6598-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57204759261>

Zynenko Anastasiia O. – Student, Taras Shevchenko National University of Kyiv (60 Volodymyrska Str., Kyiv, 01033, Ukraine)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8028-2488>

Сталий (sustainable) HRM (Human Resources Management – управління людськими ресурсами) – це підхід до управління персоналом, що інтегрує цілі сталого розвитку (економічні, соціальні та екологічні) в усі практики роботи з людьми. Його стратегічна мета – забезпечити довгострокову ефективність організації, не жертвуючи добробутом працівників чи ресурсами майбутніх поколінь [16]. На відміну від традиційної концепції управління персоналом, орієнтованої переважно на короткострокові бізнес-результати, сталий HRM прагне збалансувати економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності, досягаючи «потрійного результату» (people, planet, profit) у короткостроковій і довгостроковій перспективі [5]. Дослідження підкреслюють, що запровадження принципів сталості у сфері управління персоналом

позитивно впливає на конкурентоспроможність організації, репутацію бренду роботодавця та глобальну привабливість для талантів. Однак станом на 2023 р. лише близько 20% організацій у країнах, що розвиваються, свідомо впроваджували принципи сталого розвитку у свої HR-політики. Це свідчить про наявність значного розриву та необхідність більш інноваційних підходів до управління людьми для досягнення цілей сталого розвитку [16].

До ключових принципів сталого HRM належать: довгостроковість HR-підходів, інклюзія та соціальна справедливість, добробут працівників, гнучкість і адаптивність систем HRM, а також екологізація HR-процедур (green HRM).

Принцип довгостроковості HR-підходів. Сталий HRM передбачає орієнтацію на довгострокові результати в роботі з персоналом замість го-

нитви за миттєвою вигодою. Працівники розглядаються не лише як ресурс для досягнення сьогоденних цілей, а як стратегічний людський капітал, в який варто інвестувати для майбутнього успіху організації. Світові експерти зазначають, що в сучасних умовах керівники повинні приділяти управлінню людським капіталом таку ж увагу і системність, як і фінансовому капіталу [13].

Довгостроковий підхід проявляється у плануванні кар'єрного зростання працівників, наступництві кадрів, розвитку навичок протягом усього життя (*lifelong learning*) та створенні умов для тривалої продуктивної зайнятості. Такий підхід є своєрідною стратегією виживання бізнесу: щоб у майбутньому мати мотивованих і кваліфікованих співробітників, компанія має вже сьогодні дбати про їх залученість, розвиток і здоров'я. Натомість короткозора тактика (наприклад, практика «вигорання» кадрів заради прибутку) призводить до вигорання персоналу, високої плинності та втрати знань, що підриває стійкість організації [16]. Сталий HRM інтегрує поняття організаційної стійкості та наступності: рішення щодо персоналу оцінюються з позиції їх впливу на довготривалу працездатність і конкурентоспроможність. Згідно з McKinsey, інвестиції у здоров'я та розвиток працівників – це стратегічна необхідність, що напряду впливає на майбутню продуктивність і життєздатність бізнесу [13]. Іншими словами, сталий HRM ставить за мету не миттєву віддачу від персоналу, а інтегральну цінність співробітників протягом усього періоду їх роботи в організації.

Принципи забезпечення рівності, різноманітності та справедливості у відносинах з персоналом – це другий фундаментальний принцип сталого HRM. Йдеться про створення інклюзивного робочого середовища, де всі співробітники – незалежно від статі, віку, етнічного походження, релігії, фізичних можливостей чи інших ознак – мають рівні можливості для найму, розвитку та кар'єрного зростання. Соціальна справедливість в HRM також включає чесну оплату праці (подолання гендерного розриву в оплаті, прозорі системи винагород), дотримання трудових прав, відсутність дискримінації та упереджень у прийнятті рішень щодо персоналу. Впровадження принципів Diversity, Equity & Inclusion (DEI) є не лише етичним імперативом, а й чинником успішності: дослідження демонструють, що нестача різноманітності та інклюзивності гальмує інновації та конкурентність – особливо в технологічних і виробничих галузях. І навпаки, команди, де присутні різні точки зору і досвід, генерують більше інновацій і кращі бізнес-результати. Крім того, інклюзивна корпоративна

культура підвищує лояльність персоналу та бренд роботодавця. Згідно з глобальними опитуваннями, покоління молодих фахівців (міленіали та Gen Z) усе більше цінують соціальну відповідальність та інклюзивність роботодавця – майже 80% респондентів в Азійсько-Тихоокеанському регіоні назвали ці фактори вирішальними під час вибору місця роботи [16]. Таким чином, принцип інклюзії в HRM сьогодні виходить за рамки виконання квот чи норм закону – це про формування корпоративної культури поваги, рівних можливостей і залучення кожного. Сталий HRM передбачає активні дії в цьому напрямі: політики різноманітності при наймі, програми розвитку жінок-лідерів, інтеграція людей з інвалідністю, підтримка працівників старшого віку, партнерство з громадами тощо. Все це сприяє соціальній згуртованості в колективі та сталому розвитку суспільства в ширшому сенсі [7].

Добробут працівників – це поняття, що охоплює фізичне здоров'я, психологічний стан, професійне вигорання, задоволеність роботою, баланс між роботою та особистим життям. Забезпечення добробуту персоналу – центральний стрижень сталого HRM, адже здорові та задоволені співробітники є більш продуктивними, залученими та лояльними до організації [13]. Традиційно HR-функція приділяла більше уваги ефективності та продуктивності, залишаючи благополуччя людей на другому плані. Однак нині зростання рівня стресу, вигорання та проблеми ментального здоров'я серед працівників, особливо після пандемії та інших криз, висунуло well-being на передній план порядку денного HR.

Сталий HRM проголошує пріоритет здоров'я, безпеки та комфорту працівників як самоціль, а не лише засіб досягнення бізнес-цілей [16]. Компанії-лідери впроваджують цілісні програми підтримки добробуту: корпоративне медичне страхування, послуги психологічного консультування, програми work-life balance (гнучкий графік, можливість дистанційної роботи), ініціативи з покращення умов праці (ергономіка, безпечне середовище), заохочення до здорового способу життя (фітнес, здорове харчування) тощо.

За даними McKinsey Health Institute, інвестування в здоров'я працівників дає відчутну віддачу як для самих людей, так і для бізнес-результатів – це приводить до підвищення продуктивності, зниження витрат на охорону здоров'я та формування більш стійких громад. Натомість ігнорування цього питання загрожує хронічними хворобами, незадоволеністю і зниженням працездатності персоналу [13]. Показово, що після пандемії COVID-19 питання психічного здоров'я на роботі стало кри-

тично важливим: глобальні дослідження засвідчили високий рівень тривожності, стресу та депресії серед працівників. Зокрема, в одному з опитувань 53% українців у 2023 р. відзначили у себе симптоми психологічного дистресу, 54% – тривоги, а 47% – депресії [8]. Це свідчить про масовий характер проблеми і необхідність відповідної реакції з боку роботодавців.

Сталий HRM на практиці означає створення культури піклування: керівники відкрито підтримують баланс навантаження, заохочують брати відпустки для відновлення, навчають менеджерів навичкам емпатичного лідерства. Компанії запроваджують Employee Assistance Programs (EAP) – програми допомоги працівникам, які надають психологічну підтримку, допомогу при стресі, консультації з фінансових чи юридичних питань тощо. Дедалі більшого поширення набуває концепція «здорового робочого місця», коли показники здоров'я персоналу (рівень стресу, залученість, задоволеність) розглядаються як KPI ефективності управління. Отже, добробут співробітників – це не «витрати», а інвестиція у стійкий розвиток як самої організації, так і громади навколо неї [13].

Принцип гнучкості та адаптивності (flexibility) у сучасному динамічному середовищі став життєво необхідним для HRM. Він охоплює декілька вимірів.

По-перше, це гнучкі форми зайнятості та роботи: можливість дистанційної або гібридної роботи, гнучкий графік, проектна зайнятість тощо. Пандемія COVID-19 довела, що багато видів робіт можуть ефективно виконуватися дистанційно, а вимога присутності в офісі з 9 до 18 години не є обов'язковою. Для багатьох працівників гнучкість стала визначальним чинником при виборі чи зміні роботи: опитування у США та Британії показало, що 64% співробітників звільняться, якщо роботодавець змусить їх працювати повний час в офісі. Крім того, серед тих, хто вже змінив роботу у 2021–2022 роках, 41% прямо назвали можливість працювати з дому основною причиною переходу. Ця тенденція універсальна: компанії, які ігнорують запит на гнучкість, ризикують втратити таланти і не зможуть залучити нові кадри. Тому сталий HRM підтримує політику “Flexible Work by default” – гнучка робота за замовчуванням (де це можливо за технологією процесу), право працівника на гнучкий графік чи часткову зайнятість з першого дня тощо.

По-друге, принцип адаптивності стосується організаційних структур і HR-процесів. Стійкі HR-системи мають бути достатньо гнучкими, щоб швидко реагувати на зовнішні зміни – економічні кризи, технологічні зрушення, форс-мажори.

Це означає впровадження агілевих методів у HR (iterative-планування, крос-функціональні HR-команди), сценарне планування та антикризове управління персоналом. Як показав досвід війни та пандемії, компанії з розвинутою HR-гнучкістю змогли оперативно перебудувати режими роботи, перелаштувати комунікації, перерозподілити ресурси та зберегти працездатність.

По-третє, гнучкість включає функціональну гнучкість працівників – розвиток мультикадровості, уміння швидко перенавчатися під нові задачі. Сталий HRM стимулює культуру постійного навчання (*reskilling/upskilling*), щоб персонал і організація в цілому були здатні адаптуватися до появи нових технологій чи змін ринку. Згідно з дослідженнями, компанії, які впровадили передові цифрові інструменти та аналітику в HR-процеси, значно підвищили свою здатність швидко наймати та адаптувати персонал, зменшуючи час і витрати на операції. Наприклад, автоматизація підбору персоналу та використання Big Data для аналізу кандидатів дозволяє наймати потрібних фахівців значно швидше, а HR-аналітика допомагає прогнозувати потреби в навичках і планувати навчальні програми на випередження.

У підсумку, гнучкість HRM означає відхід від жорстких бюрократичних процедур до більш agile-практик: персонал розподіляється та управляється з урахуванням актуальних пріоритетів; HR-політики регулярно переглядаються; існують запасні варіанти на випадок кризи (*Business Continuity Plan*); підтримується культура змін, де працівники не бояться змін у своїх ролях або процесах. Така адаптивність прямо сприяє стійкості компанії в турбулентні часи.

Принцип екологізації HR-процедур (green HRM). Останніми роками у сфері HR набуває розвитку напрям “Green HRM”, що зосереджується на включенні екологічної складової до HR-політик і практик. Екологічно орієнтований HRM означає, що кадрові служби активно підтримують екостратегію організації та стимулюють екологічно відповідальну поведінку працівників. Практично це проявляється в різних заходах: «зеленому офісі» (енергоєфективність приміщень, скорочення паперового діловодства, сортування відходів на робочому місці), екологічно відповідальному рекрутингу (залучення кандидатів, що поділяють цінності сталого розвитку), включенні критеріїв сталого розвитку у програми навчання та оцінки персоналу, заохоченні «зелених» ініціатив співробітників (волонтерські акції з прибирання, озеленення, пропозиції з ощадливого використання ресурсів тощо). Green HRM також може включати мотиваційні програми: на-

приклад, бонуси або визнання для тих підрозділів, які досягли цілей зі скорочення споживання енергії чи відходів. Дослідження підтверджують позитивний вплив таких практик не лише на навколишнє середовище, а й на самих працівників. Зокрема, запровадження екологічних ініціатив у компанії підвищує задоволеність і залученість персоналу, що веде до зростання продуктивності [12]. Співробітники відчувають гордість за роботу в соціально відповідальній організації, їх мотивація зростає, формується атмосфера спільних цінностей. Green HRM стає частиною більш широкого поняття «sustainable workplace» – «сталого робочого місця», де одночасно враховуються економічні цілі, комфорт людей і екологічний вплив.

Важливо, що HRM може прямо впливати на екологічні показники: дослідження показали, що власне HR-активності (відраджень, утримання офісів тощо) можуть генерувати до 10–15% викидів вуглецю компанії. Тому HR-підрозділи мають можливість оптимізувати внутрішні процеси (перехід на онлайн-наради замість перельотів, гібридний режим роботи для скорочення маятникової міграції працівників і т. д.), щоб зменшити вуглецевий слід бізнесу. Ба більше, кадрова політика може підтримати екологічні зусилля організації через управління культурою: включити екологічні цілі в місію та цінності, навчати персонал екологічної відповідальності, залучати до реалізації цілей сталого розвитку. Наприклад, відома практика – призначення «зелених чемпіонів» серед співробітників, які добровільно координують екопроекти у своїх командах, або інтеграція показників сталого розвитку в систему оцінки ефективності менеджерів. Таким чином, екологічний компонент стає невід’ємною частиною сталого HRM, поруч із економічним і соціальним. У сукупності всі перелічені принципи – довгостроковість, інклюзія, добробут, гнучкість та «озеленення» – формують концептуальну основу сталого управління людськими ресурсами, що спрямована на цілісний, відповідальний та витривалий розвиток організаційного людського капіталу [16].

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Більшість досліджень науковців присвячені висвітленню необхідності впровадження принципів сталого розвитку в систему управління персоналом. Поряд із цим недостатньо висвітлені саме практичні аспекти цього питання, особливо питання, пов’язані з запровадженням принципів сталого розвитку в діяльність вітчизняних організацій.

Метою дослідження є узагальнення міжнародного та вітчизняного досвіду впровадження принципів сталого HRM, розробка покрокового

плану їх запровадження, а також виявлення потенційних ризиків та шляхів їх мінімізації.

Розглянуті принципи сталого HRM знаходять практичне втілення як у бізнес-секторі, так і в неприбуткових організаціях по всьому світу. Останні роки, позначені глобальними потрясіннями – пандемією, економічною турбулентністю та війною – стали своєрідним каталізатором для впровадження сталих HR-підходів. Керівники багатьох організацій зрозуміли, що традиційні моделі управління персоналом не забезпечують належної стійкості у кризових умовах, і звернулися до принципів довгостроковості, гнучкості та людиноцентричності.

ДОСВІД УПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО HRM

На глобальному рівні багато організацій уже інтегрують принципи сталого розвитку у свою HR-стратегію. Міжнародні корпорації дедалі частіше включають цілі сталості (*sustainability goals*) до HR-показників і звітності. Наприклад, провідні компанії публікують нефінансові звіти, де поруч з екологічними та соціальними показниками відстежуються метрики щодо різноманітності персоналу, рівня задоволеності співробітників, інвестицій у навчання тощо. Професійні спільноти HR також активно просувають ідеї сталого HRM. Зокрема, Британський інститут HR (CIPD) акцентує на концепції “Responsible Business”, де HR відіграє ключову роль у забезпеченні «гідної праці» (*good work*) – це включає чесну оплату, баланс життя і роботи, різноманітність і рівність, голос працівників і розвиток навичок. У США Товариство управління людськими ресурсами (SHRM) поширює практики корпоративної соціальної відповідальності (CSR) та ESG з точки зору HR, підкреслюючи, що HR-функція має бути партнером у досягненні цілей сталого розвитку компанії.

У бізнес-секторі широко впроваджуються програми з підтримки well-being, розвитку інклюзивності та «озеленення» офісів. Приміром, великі IT-компанії (Google, Microsoft та ін.) ще до пандемії запровадили комплексні програми добробуту: від власних спортзалів і кімнат відпочинку до психологічних сервісів для співробітників. Багато транснаціональних компаній мають посади на кшталт “Chief Happiness Officer” або цілі відділи wellbeing. У сфері інклюзії корпоративні практики включають створення ERG (*Employee Resource Groups*) – внутрішніх спільнот за інтересами (наприклад, груп підтримки жінок, ЛГБТ+ співробітників, ветеранів тощо) – та менторські програми для представників меншин. Такі ініціативи підтримуються топменеджментом, адже доведено їхню користь: компанії з високим індексом інклю-

зії мають на 27% вищу ймовірність перевершити конкурентів за показниками прибутковості [16]. Гнучкість в організації праці після 2020 р. стала практично новим стандартом у багатьох галузях: сотні глобальних компаній оголосили про перехід на гібридний формат роботи назавжди. Деякі пішли далі – впровадили 4-денний робочий тиждень на постійній основі, мотивуючи це турботою про баланс життя та роботи. За даними опитувань, понад 75% роботодавців у розвинених країнах планують зберегти підвищений рівень гнучкості навіть після закінчення пандемічних обмежень, визнаючи позитивний ефект на залученість персоналу та рівень стресу (при одночасному збереженні або підвищенні продуктивності) [15].

Некомерційні та міжнародні організації також є провідниками принципів сталого HRM. У структурах ООН і громадських організаціях поняття “duty of care” (обов’язок піклування про персонал) давно є частиною культури. Зокрема, в ООН діють політики нульової толерантності до дискримінації та домагань, програми підтримки психічного здоров’я для співробітників, розгалужені можливості навчання (e-learning платформами ООН щороку користуються тисячі працівників, розвиваючи свої компетенції). Міжнародна організація праці (ILO) просуває підхід «людиноцентричного відновлення» економіки (*human-centred recovery*), закликаючи країни та роботодавців ставити гідну працю та соціальний захист у центрі посткризових політик [10]. Такі заклики впроваджуються через проекти технічної допомоги: наприклад, ILO розробляє рекомендації для підприємств щодо інтеграції компонентів безпеки праці, гендерної рівності та розвитку навичок у стратегії бізнесу. У глобальному неурядовому секторі тенденції схожі: дедалі більший акцент на благополуччя співробітників, на інклюзивності та на екологічній відповідальності.

Варто відзначити, що впровадження сталого HRM підтримується і консалтинговим сектором – такі фірми як McKinsey, Deloitte, PwC готують щорічні огляди тенденцій у сфері управління персоналом, де на перших позиціях – благополуччя, розвиток навичок, різноманіття та стійкість організацій до змін. Згідно зі звітом Deloitte Global Human Capital Trends, після 2021 року бізнес-лідери розуміють, що «піклування про людей – це піклування про бізнес», а тема сталого розвитку людських ресурсів перейшла з розряду корпоративної соціальної відповідальності до розряду стратегічних імперативів. Багато міжнародних корпорацій зараз встановлюють кількісні цілі: наприклад, до 2025 року досягти певного відсотка жінок на керівних

посадах, або зменшити рівень вигорання працівників на x%, або повністю компенсувати викиди CO₂ від комутивання співробітників. Такі цілі контролюються нарівні з фінансовими показниками, що свідчить про серйозність інтеграції сталого HRM у глобальне управління.

HRM У ВІДПОВІДЬ НА ГУМАНІТАРНІ КРИЗИ: ПАНДЕМІЯ ТА ВІЙНА

Пандемія COVID-19 2020–2021 рр. стала безпрецедентним викликом для бізнесу в усьому світі. Раптовий локдаун і перехід на віддалену роботу вимагали від компаній швидкого перегляду HR-практик. Головними пріоритетами стали підтримка безпеки та здоров’я працівників, забезпечення безперервної комунікації та залученості співробітників у дистанційному форматі. Керівники, керуючись міркуваннями охорони здоров’я персоналу, оперативно впроваджували плани дій для мінімізації ризиків зараження та підтримки бізнес-процесів. На перший план вийшли гнучкі режими роботи (масовий перехід на remote work), оснащення працівників засобами для роботи з дому та оволодіння цифровими інструментами. Цифровізація HR-процесів різко прискорилась: рутинні функції автоматизували, а взаємодія перейшла в онлайн. Компанії почали активно впроваджувати well-being програми – якщо раніше турбота про добробут працівників була модним трендом, то в умовах пандемії вона стала обов’язковою умовою виживання бізнесу. Досвід українських IT- і сервісних фірм підтверджує цю тенденцію: наприклад, компанія DataArt зробила ментальне здоров’я частиною корпоративної культури і запустила ініціативу «Wellbeing Weeks», а такі лідери ринку як SoftServe та EPAM розгорнули комплексні програми підтримки фізичного та психологічного здоров’я співробітників. Одночасно багато роботодавців проявили соціальну відповідальність: великий бізнес інвестував кошти в боротьбу з пандемією (кейси «Knock Out COVID-19» від SoftServe, «СтопКоронавірусРазом» від Kernel тощо) – ці проекти були спрямовані на захист як працівників, так і громад, забезпечуючи безпечні умови праці та підтримку медичної сфери [4]. Таким чином, під час пандемії сформувалися практики, які відповідають засадам сталого HRM: пріоритет здоров’я і благополуччя персоналу, гнучкість у організації праці, цифрова адаптивність і посиленна корпоративна соціальна відповідальність.

HRM У ПЕРІОД ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Воєнні дії, що розпочалися у 2022 р., створили нові екстремальні умови для управління персоналом. Компанії зіткнулися з фізичними загрозами

для співробітників, порушенням логістики та звичних бізнес-процесів, масовим переміщенням людей як всередині країни, так і за кордон. Виникла гостра потреба в терміновій психологічній підтримці персоналу, який переживав стрес і травматичні події. Попри безпрецедентну ситуацію, багато організацій в Україні продемонстрували здатність до швидкої адаптації. Дослідження показує, що провідні міжнародні компанії (зокрема, консалтингові фірми «Великої четвірки») оперативно впровадили гнучкі форми роботи, удосконалили системи внутрішньої комунікації та посилили фокус на корпоративній соціальній відповідальності. Такі кроки дозволили в перші місяці війни забезпечити безперервність діяльності й безпеку людей, а згодом позитивно вплинули на репутацію роботодавців – компанії зберегли високі позиції в рейтингах найкращих роботодавців України, що допомогло втримати конкурентоспроможність навіть у воєнний час [3]. Критично важливими стали матеріальні та організаційні заходи підтримки персоналу.

За даними опитування Deloitte та Американської торговельної палати, 81% українських компаній у 2022 р. надавали допомогу працівникам під час війни: найбільш поширеними були організація переїзду в безпечніші регіони (79% компаній) та забезпечення житлом (79%), а також пряма фінансова підтримка (грошові виплати, 67%) [6]. Одночасно керівництво компаній різко інтенсифікувало комунікацію з персоналом: проводились регулярні екстрені збори, щоденні брифінги, опитування “pulse surveys” для оцінки стану працівників [14]. Це дозволило утримувати командний дух і своєчасно реагувати на проблеми (наприклад, на труднощі з доступністю окремих співробітників через перебої зв’язку або евакуацію. Великий акцент зроблено на людяності та емпатії з боку керівництва – людиноцентричність стала визначальною рисою HRM у воєнний період. Фокус на підтримці співробітників підтвердив глобальний тренд до людиноцентричного підходу: дії бізнесу з допомоги працівникам і громадам продемонстрували зрілість у сфері соціальної відповідальності та, як відзначають експерти, закладуть стратегічну перевагу компаніям на ринку праці в майбутньому [6].

Водночас війна висунула й нові проблеми, над якими HR-фахівці продовжують працювати. Зокрема, постало питання забезпечення справедливої та конкурентної системи мотивації та оплати праці в умовах підвищеного навантаження (щоб належно відзначити внесок кожного співробітника). А головним довгостроковим викликом стало залучення та утримання талантів: щоб втримати

ключових фахівців, компанії змушені створювати максимально сприятливі умови – можливості професійного розвитку та кар’єрного зростання, гнучкість у виборі місця та графіку роботи, підтримку балансу «робота – життя», а також дбати про загальний рівень добробуту співробітників [3]. Ці напрямки безпосередньо перегукуються з принципами сталого HRM, який передбачає гармонізацію цілей бізнесу і потреб людини.

АДАПТАЦІЯ HRM ДО ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

У повоєнний період роль HRM буде ключовою в реконструкції економіки та суспільства. Міжнародна організація праці (МОП) прогнозує різке зростання попиту на робочу силу: за оцінками Міністерства економіки України, протягом найближчих 10 років треба залучити додатково 4,5 млн працівників для відбудови країни. Заступниця Міністра економіки Тетяна Бережна підкреслює три стратегічні пріоритети відновлення ринку праці: 1) збільшення участі працездатного населення та ефективне працевлаштування (*job matching*); 2) повернення та реінтеграція українців, які виїхали за кордон, до роботи на батьківщині; 3) сприяння мобільності робочої сили в тих секторах, де відчувається нестача кадрів [11]. Для роботодавців це означає необхідність активно повертати таланти та ветеранів у свої команди та створювати умови для їхньої реінтеграції. Опитування Deloitte показало, що бізнес уже зараз планує кроки для кадрового відновлення: серед першочергових завдань компаній після завершення активних бойових дій респонденти назвали повернення й утримання талантів, забезпечення добробуту працівників (у всіх вимірах – фінансовому, фізичному, психічному, соціальному), а також перегляд робочих процесів для підвищення гнучкості [6]. Фактично, йдеться про продовження та масштабування підходів сталого HRM.

По-перше, компанії розробляють програми підтримки співробітників, які повертаються – менторство для ветеранів, перенавчання та перекваліфікація (*reskilling*) для працівників, навички яких застаріли, а також спеціальні політики інклюзивності для працівників з інвалідністю або посттравматичним синдромом.

По-друге, гнучкість стане постійною характеристикою ринку праці: багато фірм збережуть *remote* та гібридні формати, аби залучити фахівців незалежно від їхнього місцеперебування, та підготуються до можливих нових потрясінь. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) наголошує, що саме цифрова гнучкість і віддалена робота виявилися критичними під час кризи, тому надалі важливо інституціоналізувати

ці практики. Зокрема, в період пандемії внутрішні процеси найбільше трансформувалися в напрямі цифрових комунікацій і HRM; тепер тренінги, рекрутинг, оцінювання персоналу – усе це активно переходить в онлайн, що підвищує стійкість бізнесу до можливих ризиків [14].

По-третє, постійною залишиться увага до психологічного здоров'я працівників. Ще у 2022 р. ВООЗ і МОП спільно закликали уряди й роботодавців вжити додаткових заходів для захисту ментального здоров'я на робочих місцях. Нові міжнародні стандарти рекомендують навчати менеджерів запобігати вигоранню та вчасно реагувати на стрес у підлеглих, адаптувати умови праці для співробітників з психічними розладами та боротися з табу навколо цієї теми. У повоєнній Україні питання психологічної підтримки персоналу (особливо ветеранів та постраждалих від війни) стане ще більш актуальним, і сталий HRM має включати ці аспекти добробуту.

ПЛАН УПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ СТАЛОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ДІЯЛЬНІСТЬ ВІТЧИЗНЯНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Сучасні виклики в Україні, зокрема повномасштабна війна, суттєво вплинули на пріоритети та потреби персоналу. На перший план вийшла безпека та захищеність працівників. У перші дні війни увага співробітників зосередилась на евакуації себе та родин у безпечніші місця, забезпеченні базових потреб (вода, їжа, ліки), тоді як робочі обов'язки відійшли на задній план. Керівники багатьох організацій допомагали своїм співробітникам релокуватися із зон бойових дій та облаштуватися на новому місці. Після відносної стабілізації ситуації люди поступово повернулися до роботи, оскільки праця стала своєрідною терапією, що відволікає від негативних новин.

Не менш важливою потребою стала стабільність зайнятості та доходу. Якщо раніше багато працівників були орієнтовані на кар'єрне зростання, то в умовах війни на перший план вийшла сама наявність роботи та фінансова стабільність для підтримки родини. В умовах невизначеності працівники цінують гарантовану зайнятість, своєчасну виплату заробітної плати та соціальний захист.

Через воєнні дії також виникла потреба в підвищеній гнучкості в роботі. Персонал змушений швидко адаптуватися до змін: хтось працює віддалено з іншого міста або країни, хтось змушений часто змінювати графік через повітряні тривоги чи перебої з електрикою. Компанії в Україні запровадили гнучкі робочі графіки та віддалений режим там, де це можливо, щоб забезпечити безперервність діяльності.

Наступним викликом стало психологічне благополуччя працівників. Війна спричинила хронічний стрес у співробітників; багато хто переживає тривогу за рідних, втрату домівки чи інші травматичні події. Це призвело до зниження продуктивності й мотивації, що є природною реакцією на кризу. Таким чином, підтримка ментального здоров'я працівників стала пріоритетом. Організації впроваджують заходи психологічної підтримки: консультації з терапевтами, групові обговорення, тренінги зі стресостійкості.

Крім того, з'явилися нові вимоги до компетенцій та розподілу ролей. З огляду на те, що будь-хто з працівників може раптово вибути з роботи з поважних причин (служба в ЗСУ, догляд за сім'єю тощо), зросла потреба в універсальних співробітниках, здатних підстрахувати один одного. Керівники вимушені застосовувати перехресне навчання: співробітники освоюють обов'язки колег, щоб у разі потреби тимчасово їх замінити. Також впроваджуються чіткі інструкції щодо дій у критичних ситуаціях (наприклад, порядок дій під час повітряної тривоги), аби підвищити відчуття захищеності та зменшити паніку.

Підсумовуючи, варто сказати, що воєнний час висунув на перший план потреби персоналу в безпеці, гнучкості, психологічній підтримці, професійному розвитку та залученості до суспільно корисної діяльності. Для ефективного реагування на ці потреби необхідно переорієнтувати систему управління персоналом на принципи сталого розвитку, що передбачає довгострокову стратегію розвитку людського капіталу навіть у кризових умовах. Такий підхід враховує соціальні та етичні аспекти роботи з людьми, формує сприятливий психологічний клімат, забезпечує інклюзивність і рівність можливостей та зрештою стає запорукою не лише виживання організації, а її майбутнього розвитку [2]. Іншими словами, саме сучасні виклики актуалізують перехід до концепції сталого HR-менеджменту як основу кадрової стратегії організації.

ПОКРОКОВИЙ ПЛАН РЕАЛІЗАЦІЇ СТАЛОГО HRM В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Упровадження плану поділяється на три послідовні етапи, що охоплюють річний період: *етап 1* (місяці 1–3) – підготовчий (аналіз і швидкі заходи), *етап 2* (місяці 4–8) – основний (реалізація змін) та *етап 3* (місяці 9–12) – заключний (закріплення результатів і оцінка).

На початковому етапі планується провести оцінку поточних потреб і проблем персоналу (опитування співробітників, інтерв'ю) та аудит наявних

HR-практик. Це дозволить виявити пріоритетні напрями втручання. Одночасно впроваджуються першочергові заходи підтримки: зокрема, налагодження психологічної допомоги для співробітників (за можливості – залучення професійного психолога). Як свідчить досвід провідних українських компаній, у воєнний час одним із перших кроків стало посилення психологічної підтримки персоналу, у тому числі через залучення військових психологів [9].

Важливим завданням цього етапу є також розроблення внутрішнього плану дій на випадок надзвичайних ситуацій (кризовий HR-план), який охоплює питання безпеки працівників, екстреної комунікації та безперервності ключових процесів [1]. Крім того, роль HR-координатора тимчасово бере на себе керівництво: призначається відповідальна особа (наприклад, виконавчий директор) для загального нагляду за реалізацією HRM-заходів та комунікації з командою щодо змін. На кінець 3-го місяця очікується, що організація матиме чіткий план подальших дій, базові політики (наприклад, щодо гнучкого режиму роботи) у проєкті та запущені інструменти підтримки добробуту персоналу.

На 2 етапі заплановано реалізацію ключових змін у HR-політиці та кадрових практиках. Пердусім буде затверджено та впроваджено нові внутрішні політики у сфері управління персоналом – зокрема, політику гнучких умов праці (дистанційна робота, гнучкий графік) і програми підтримки співробітників, які проходять військову службу (збереження місця роботи, матеріальна допомога тощо). Згідно з рекомендаціями експертів, гнучкість умов праці та підтримка мобілізованих кадрів є необхідними елементами HRM в умовах війни. Паралельно керівництво організації інвестує в розвиток своїх працівників: буде впроваджено програми навчання та підвищення кваліфікації, щоб компенсувати дефіцит навичок і знань, спричинений «відтоком мізків» воєнного часу. Наприклад, можуть бути організовані тренінги з управління проєктами, цифрових навичок, мовні курси тощо. Для підтримання командного духу та корпоративної культури заплановані регулярні командні заходи (тимбілдинги, волонтерські акції), які об'єднують колектив і підвищують мотивацію [1]. Триває реалізація програми well-being: періодичні сесії з психологом, заходи для зниження стресу та підтримки здорового способу життя. Очікувані результати цього етапу – підвищення рівня залученості персоналу та продуктивності роботи, відсутність небажаного відтоку кадрів, а також формування прозорості та сприятливої для співробітників системи управління персоналом.

На завершальному етапі відбувається оцінювання ефективності впроваджених HRM-заходів та їхнє закріплення на постійній основі. Керівництво проведе повторне опитування задоволеності персоналу та аналіз ключових HR-показників, щоб порівняти результати з базовими значеннями та визначити прогрес. На основі цього аналізу підготується підсумковий звіт для керівництва із висновками та рекомендаціями. Важливо проводити регулярні огляди досягнутих KPI та обговорення результатів на рівні керівництва, щоб своєчасно виявляти проблеми та коригувати дії. Позитивні зміни, досягнуті протягом року, будуть закріплені у внутрішніх політиках і практиках: оновлені положення (наприклад, положення про дистанційну роботу, про програми підтримки персоналу) стануть невід'ємною частиною функціонування організації. Передбачається, що за підсумками 12 місяців рівень задоволеності та залученості співробітників зросте (наприклад, за даними опитування на 15–20% вище від початкового), а плинність кадрів залишатиметься мінімальною. На основі отриманих результатів буде сформовано план подальшого розвитку HRM на наступний період, що дозволить забезпечити принципи сталого управління персоналом у довгостроковій перспективі.

ПОТЕНЦІЙНІ РИЗИКИ ТА ШЛЯХИ МІНІМІЗАЦІЇ

Реалізація плану сталого управління персоналом відбувається у складному та нестабільному середовищі, тому важливо передбачити можливі ризики та розробити стратегії їх нейтралізації.

В умовах сучасних викликів для організацій, що функціонують в Україні, інвестиції в HRM (навчання, добробут) можуть стикнутися з нестачею коштів або небажанням донорів покривати «адміністративні» витрати. Існує ризик, що впровадження деяких заходів (наприклад, залучення професійних психологів, підвищення зарплат) буде урізано через бюджетні обмеження. Стратегія мінімізації таких ризиків має передбачати: пошук цільових грантів на розвиток інституційної спроможності, включення бюджетів на навчання персоналу в проєктні заявки (там, де це можливо), партнерство з бізнесом або волонтерами-експертами, які можуть надати послуги pro bono. Також варто пріоритизувати заходи за критичністю і впливом: спочатку впроваджувати маловитратні, але ефективні ініціативи (внутрішні тренінги, наставництво, гнучкий графік, які не потребують значних коштів). Це дозволить отримати «швидкі перемоги» і обґрунтувати перед стейкхолдерами користь від витрат на HR.

Нові політики та практики можуть зустріти інерцію чи нерозуміння. Наприклад, окремі мене-

джері середньої ланки можуть скептично ставитися до гнучкого графіка, побоюючись зниження контролю, або не всі працівники захочуть брати участь в опитуваннях і тренінгах, не бачачи в цьому користі. Шляхи подолання: активна комунікація змін – пояснення, як саме кожен елемент плану покращить роботу та умови для співробітників. Залучення лідерів думок усередині фонду (наприклад, самих братів Кличків або керівника фонду) для трансляції підтримки: коли перші особи демонструють пріоритетність HR-ініціатив, решті команди легше їх прийняти. Варто впроваджувати зміни поступово, даючи час на адаптацію, та збирати фідбек персоналу. Якщо виникає спротив (скажімо, невдоволення новою системою оцінювання), HR-відділ повинен оперативно реагувати: проводити додаткові роз'яснення, враховувати конструктивні зауваження, можливо, коригувати інструменти.

На жаль, ризик ескалації війни, нових хвиль обстрілів чи інших кризових подій залишається. Це може призвести до нових релокацій персоналу, тимчасового призупинення проєктів, відтоку кадрів за кордон, а отже – до зриву графіку реалізації HR-плану. Можливе реагування: план має залишатися гнучким і сценарним. Необхідно мати плани дій на випадок надзвичайних ситуацій для HR: наприклад, якщо офіс в Києві стане недоступним – забезпечити резервний коворкінг або повний перехід на віддалену роботу; якщо велика частина персоналу не може працювати повноцінно – переглянути пріоритети та тимчасово скоротити навантаження, залучити додаткових волонтерів. Важливо також зберігати страховий резерв бюджету та часу на виконання завдань: закладати більші терміни і ресурси, ніж мінімально необхідно, щоб мати запас міцності. Регулярний моніторинг ситуації (у т. ч. психологічного стану працівників) допоможе вчасно виявити наближення критичного порогу та вжити заходів (наприклад, додаткові вихідні при піку стресу, тимчасове перегрупування завдань команди тощо).

Є ризик, що при затяжній кризі, навіть із заходами підтримки, окремі люди можуть вигоріти або втратити мотивацію. Особливо це стосується тих, на кого лягає найбільше навантаження (керівники проєктів, провідні фахівці) (синдром «завжди на посту»). Наслідком може стати раптове звільнення важливих співробітників у критичний момент. Методи запобігання: впровадження системи early warning – регулярні бесіди one-on-one, де керівник або HR цікавиться станом працівника, щоб вчасно помітити ознаки вигорання (зниження продуктивності, апатія, скарги на втому). За потреби таким співробітникам пропонуються tailored solutions:

додаткова відпустка, перерозподіл обов'язків, коучинг чи менторська підтримка, ротація на інший проєкт для зміни діяльності. Для працівників по можливості слід організувати гнучкий графік і постійно підтримувати їх мотивацію через позитивний фідбек, залучення в цікаві ініціативи. Формування «кадрового резерву» також зменшить ризик: якщо один вибуде, інший зможе його замінити. Загалом, профілактика вигорання – частина програми добробуту, і фонд продовжуватиме її розвивати.

Впроваджуючи нововведення, керівництво та співробітники очікують покращення ситуації. Проте багато ініціатив сталого HRM мають довгостроковий ефект, і не всі результати будуть помітні одразу. Існує ризик розчарування: наприклад, через квартал після запуску програми навчальності кадрів все ще висока, або не зросла залученість за даними опитування. Це може поставити під сумнів доцільність подальшого фінансування HR-заходів. Рекомендований підхід: встановлення реалістичних KPI та контрольних точок. Пояснення стейкхолдерам, що деякі покращення (скажімо, розвиток лояльності) потребують 6–12 місяців. Слід фокусуватися на проміжних досягненнях: кількість проведених заходів, позитивні відгуки від окремих працівників, конкретні кейси (наприклад, «завдяки гнучкому графіку працівниця змогла залишитися в команді, хоча планувала звільнитися»). Ці приклади комунікуються, щоб показати цінність. Якщо ж за визначений час якийсь із елементів не дає очікуваного ефекту, варто провести аналіз причин спільно з командою: можливо, справа в неякісній реалізації або необхідно скоригувати інструмент. Готовність вчитися на помилках і покращувати план – ознака зрілого сталого підходу.

ВИСНОВКИ

Отже, впровадження системи сталого управління персоналом дозволяє поєднати цілі розвитку бізнесу з цілями розвитку особистості працівника, забезпечуючи баланс інтересів та стійкість організації. Кризи останніх років тільки підкреслили важливість цього балансу. Пандемія та війна оголили крихкість традиційних моделей управління та водночас показали, що інвестиції в людський капітал, підтримку та залученість персоналу окупаються сторицею.

Таким чином, сталий HRM в умовах криз і трансформацій перестає бути теоретичною концепцією та проявляється на практиці як набір конкретних заходів – від гнучкого графіка та дистанційної роботи до програм ментального здоров'я та соціальної підтримки. Збереження та розвиток цих

практик у повоєнні роки стане запорукою не лише успішного відновлення компаній, але й їхньої довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку.

У результаті дослідження було виявлено, що в цілому практики українських компаній у кризові часи узгоджуються з рекомендаціями провідних міжнародних організацій. МОП у своїх програмах «людиноцентричного відновлення» закликає ставити працівника в центр уваги, розвивати соціальний діалог і гарантувати дотримання трудових прав навіть під час потрясінь. Програма розвитку ООН (ПРООН) акцентує увагу на стійкості та інклюзивності в питаннях відновлення: HRM політики мають враховувати потреби найуразливіших груп, забезпечувати рівні можливості та недискримінацію при наймі та звільненнях в умовах нестабільності. ОЕСР, зі свого боку, рекомендує урядам і бізнесу інвестувати в підвищення кваліфікації кадрів та навчання протягом життя, щоб працівники могли адаптуватися до змін (особливо важливо при технологічних і структурних зсувах, спричинених пандемією чи війною). Всі ці підходи – гнучкість, довгостроковий розвиток персоналу, пріоритет добробуту і прав працівників – є критичними принципами сталого HRM.

Запропонований у дослідженні план упровадження елементів сталого управління персоналом має враховувати і поточні потреби в умовах воєнного часу, і довгострокову перспективу розвитку організації. Запропоновані заходи спираються на кращі міжнародні та українські практики HRM. Попри наявні виклики, поступова реалізація запропонованого в дослідженні плану дозволить керівнику організації зберегти свій найцінніший ресурс – людський капітал, підвищити стійкість та адаптивність команди та забезпечити успішну реалізацію проектів навіть у турбулентні часи. Сталий підхід до управління персоналом стає критично важливим для стабільності та майбутнього зростання організацій в Україні. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. 9 стратегічних пріоритетів HR-спеціалістів в умовах війни. *КАДРОВИК.UA*. 12.06.2024. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/581314-9-stratehichnykh-priorytetiv-hr-spetsialistiv-v-umovakh-viyny>
2. Кучма І. Сталий підхід в управлінні персоналом: міжнародні тенденції та український контекст в умовах війни. *Збірник тез доповідей учасників студентської наукової конференції* (15 травня 2025 р.). Львів : Економічний факультет ЛНУ ім. Івана Франка, 2025. С. 47–50.
3. Kachur A., Tadeyev Yu., Shkrobot M. HR Management and War: Impact and Consequences for International Consulting Companies in Ukraine. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2024. № 29. С. 127–132. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.29.2024.308824>
4. Виклики та тренди в HR-2020: огляд кейсів номінантів Премії HR-бренд. *Європейська Бізнес Асоціація*. 04.12.2020. URL: <https://eba.com.ua/vyklyky-ta-trendy-v-hr-2020-oglyad-kejsiv-nominativ-premiyi-hr-brend/>
5. Gyensare M. A., Adomako S., Amankwah-Amoah J. Green HRM practices, employee well-being, and sustainable work behavior: Examining the moderating role of resource commitment. *Business Strategy and the Environment*. 2024. Vol. 33. Iss. 4. P. 3129–3141. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.3642>
6. Survey on the Impact of War on Approaches to Human Capital Management. American Chamber of Commerce in Ukraine; *Deloitte Ukraine*. 2022. 30 p. URL: <https://chamber.ua/wp-content/uploads/2022/06/Results-of-AmCham-Ukraine-and-Deloitte-Ukraine-Survey-on-the-Impact-of-War-on-Approaches-to-Human-Capital-Management-1.pdf>
7. Empowering Local Partners in War-Affected Communities across Ukraine. *DanChurchAid*. 2024. URL: <https://www.danchurchaid.org/empowering-local-partners-in-war-affected-communities-across-ukraine>
8. The Ukraine crisis: The mental health toll of the war. *Eurofound*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024. 42 p. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/2024-03/wpef24033.pdf>
9. Шевченко Ю. HR-менеджмент у військовий час: гнучкість, безпека людей та нестандартні рішення. 2023. *FBC.ua*. URL: <https://fbc.biz.ua/news/susupilstvo/hr-menedzhment-v-vijskovij-chas-gnuchkist-bezpeka-lyudej-ta-nestandardni-rishennya>
10. Responding to the crisis and fostering inclusive and sustainable development with a new generation of comprehensive employment policies. *International Labour Conference*, 110th Session. Geneva: ILO, 2022. 74 p. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_842083.pdf
11. How did the war impact the Ukrainian labour market? *International Labour Organization*. 24.01.2024. URL: <https://www.ilo.org/resource/news/how-did-war-impact-ukrainian-labour-market>
12. Martínez-Falcó J., Sánchez-García E., Marco-Lajara B., Millán-Tudela L. A. Enhancing employee wellbeing and happiness management in the wine industry: unveiling the role of green human resource management. *BMC Psychology*. 2024. Vol. 12. Art. 203. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01703-y>
13. Thriving workplaces: How employers can improve productivity and change lives. *McKinsey Health Institute*. 16.01.2025. URL: <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/thriving-workplaces-how-employers-can-improve-productivity-and-change-lives>

14. More resilient public administrations after COVID-19. Paris : OECD Publishing, 2023. 70 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/04/more-resilient-public-administrations-after-covid-19_4d50e035/8d10bb06-en.pdf
15. Sapsted D. Flexible working "key to successful global workforce". *Relocate Magazine*. 2022. URL: <https://www.relocatemagazine.com/talent-management-flexible-working-key-to-global-workforce-dsapsted-0322>
16. Soekotjo S., Sosidah, Kuswanto H. et al. A Conceptual Framework for Sustainable Human Resource Management: Integrating Ecological and Inclusive Perspectives. *Sustainability*. 2025. Vol. 17. No. 3. Art. 1241. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17031241>

REFERENCES

- "9 stratehichnykh priorytetiv HR-spetsialistiv v umovakh viiny" [9 Strategic Priorities for HR Professionals in Times of War]. *KADROVYK.UA*. June 12, 2024. <https://kadrovik.isu.net.ua/news/581314-9-stratehichnykh-priorytetiv-hr-spetsialistiv-v-umovakh-viiny>
- "Empowering Local Partners in War-Affected Communities across Ukraine". *DanChurchAid*. 2024. <https://www.danchurchaid.org/empowering-local-partners-in-war-affected-communities-across-ukraine>
- Gyensare, M. A., Adomako, S., and Amankwah-Amoah, J. "Green HRM practices, employee well-being, and sustainable work behavior: Examining the moderating role of resource commitment". *Business Strategy and the Environment*, vol. 33, no. 4 (2024): 3129-3141. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.3642>
- "How did the war impact the Ukrainian labour market?" *International Labour Organization*. January 24, 2024. <https://www.ilo.org/resource/news/how-did-war-impact-ukrainian-labour-market>
- Kachur, A., Tadeyev, Yu., and Shkrobot, M. "HR Management and War: Impact and Consequences for International Consulting Companies in Ukraine". *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskyi politekhnichnyi instytut»*, no. 29 (2024): 127-132. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.29.2024.308824>
- Kuchma, I. "Stalyi pidkhid v upravlinni personalom: mizhnarodni tendentsii ta ukrainskyi kontekst v umovakh viiny" [Sustainable Approach to Personnel Management: International Trends and Ukrainian Context in Wartime]. *Zbirnyk tez dopovidei uchastnykiv studentskoi naukovoï konferentsii*. Lviv: *Ekonomichnyi fakultet LNU im. Ivana Franka*, 2025. 47-50.
- "More resilient public administrations after COVID-19". Paris : OECD Publishing, 2023. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/04/more-resilient-public-administrations-after-covid-19_4d50e035/8d10bb06-en.pdf

- Martinez-Falco, J. et al. "Enhancing employee wellbeing and happiness management in the wine industry: unveiling the role of green human resource management". *BMC Psychology*, art. 203, vol. 12 (2024). DOI: <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01703-y>
- "Responding to the crisis and fostering inclusive and sustainable development with a new generation of comprehensive employment policies". *International Labour Conference*, 110th Session. Geneva: ILO, 2022. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_842083.pdf
- "Survey on the Impact of War on Approaches to Human Capital Management". American Chamber of Commerce in Ukraine; *Deloitte Ukraine*. 2022. <https://chamber.ua/wp-content/uploads/2022/06/Results-of-AmCham-Ukraine-and-Deloitte-Ukraine-Survey-on-the-Impact-of-War-on-Approaches-to-Human-Capital-Management-1.pdf>
- Sapsted, D. "Flexible working "key to successful global workforce"". *Relocate Magazine*. 2022. <https://www.relocatemagazine.com/talent-management-flexible-working-key-to-global-workforce-dsapsted-0322>
- Shevchenko, Yu. "HR-menedzhment u viiskoviy chas: hnuchkist, bezpeka liudei ta nestandardni rishennia" [HR Management in Wartime: Flexibility, People Safety and Non-standard Solutions]. *FBC.ua*. 2023. <https://fbc.biz.ua/news/suspilstvo/hr-menedzhment-v-vijskovij-chas-gnuchkist-bezpeka-lyudej-ta-nestandardni-rishennia>
- Soekotjo, S. et al. "A Conceptual Framework for Sustainable Human Resource Management: Integrating Ecological and Inclusive Perspectives". *Sustainability*, art. 1241, vol. 17, no. 3 (2025). DOI: <https://doi.org/10.3390/su17031241>
- "The Ukraine crisis: The mental health toll of the war". *Eurofound*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024. <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/2024-03/wpef24033.pdf>
- "Thriving workplaces: How employers can improve productivity and change lives". *McKinsey Health Institute*. January 16, 2025. <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/thriving-workplaces-how-employers-can-improve-productivity-and-change-lives>
- "Vykylyky ta trendy v HR-2020: ohliad keisiv nominativ Premii HR-brend" [Challenges and Trends in HR-2020: Review of Cases of HR Brand Award Nominees]. *Yevropeiska Biznes-Asotsiatsiia*. December 04, 2020. <https://eba.com.ua/vykylyky-ta-trendy-v-hr-2020-oglyad-keisiv-nominativ-premiyi-hr-brend/>