



УДК 331.101.262:658

JEL: J22; J24; M11; O15

CORPORATE HUMAN RESOURCES: A STRATEGIC DEVELOPMENT PLANNING MECHANISM FOR POST-WAR RECOVERY

ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВ: МЕХАНІЗМ ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ

Bryukhovetskaya N.Ye./ Брюховецька Н.Ю.

d.e.s., prof. / д.е.н., проф.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6652-4523>

Ievlev V.V./ Ієвлєв В.В.

aspirant / postgraduate

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2234-8664>

Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine,

Kyiv, Marii Kapnist Str., 2, 03057

Інститут економіки промисловості НАН України,

Київ, Марії Капніст, 2, 03057

Воєнні дії та обумовлені цим критичні наслідки із забезпеченням підприємств людськими ресурсами створюють величезну напругу в економіці. Мільйони кваліфікованих, з вищою освітою спеціалістів покинули країну, більшість з яких вже інтегрувалася в економіку і життя в інших державах. Глибока соціалізація значної частини біженців за кордоном формує ризики неповернення їх в Україну. Зовнішнє економічне середовище для підприємств є високо непередбачуваним, однак потребує прогнозування і планування розвитку людських ресурсів підприємств, оскільки застосування різних методологічних підходів у передбаченні майбутнього відкриває можливості у прийнятті дієвих рішень та окреслює майбутні шляхи розвитку людських ресурсів без залучення мігрантів у повоєнному відтворенні.

Метою статті є розробка механізму забезпечення стратегічного розвитку людських ресурсів підприємств для умов повоєнного відтворення.

Робота ґрунтується на принципах системного підходу та прийняття положення, що в умовах воєнних дій людські ресурси залишаються вирішальним економічним капіталом та джерелом розвитку підприємств, що потребує їх планування у стратегічній перспективі.

Визначено складові процесу реалізації стратегічного розвитку людських ресурсів: планування обсягу людських ресурсів, політика набору та найму, політика адаптації людських ресурсів, політика мотивації і контролю, політика навчання і підвищення кваліфікації, політика кар'єрного зростання.

Ключові слова: людські ресурси підприємств, планування, механізм стратегічного розвитку людських ресурсів, мотивація, воєнне та повоєнне відновлення економіки і підприємств.

Вступ.

Воєнні дії та обумовлені цим критичні наслідки із забезпеченням підприємств людськими ресурсами створюють величезну напругу в економіці. Мільйони кваліфікованих, з вищою освітою спеціалістів покинули країну, більшість з яких вже інтегрувалася в економіку і життя в інших державах.



Глибока соціалізація значної частини біженців за кордоном формує ризики неповернення їх в Україну. Безповоротні воєнні втрати молодих людей, руйнування інфраструктури та іншого промислового потенціалу формують критичні ризики і виклики у забезпеченні підприємств людськими ресурсами. Зовнішнє економічне середовище для підприємств є високо непередбачуваним і на перший погляд може зводити нанівець зусилля економістів щодо необхідності і доцільності прогнозування і планування розвитку. Однак саме застосування різних методологічних підходів у передбаченні майбутнього відкривають можливості прийняття дієвих рішень та широку палітру майбутніх шляхів розвитку. А тому розробка методичних положень щодо стратегій забезпечення людськими ресурсами підприємств в умовах повоєнного відтворення стає нагальною потребою вищого менеджменту промислових підприємств.

Сучасні тренди диктують певні вимоги до системи формування та розвитку людських ресурсів підприємств. Індустрія 4.0, цифровізація, глобалізація, а також трансформаційні процеси усередині підприємств, обумовлені воєнними діями і обставинами мобілізаційної економіки, викликають об'єктивну необхідність організаційних змін. Людські ресурси стають ключовою складовою, яка визначає можливості стратегічного розвитку підприємства.

Оскільки людські ресурси є одночасно чинником та результатом розвитку, що багато в чому визначає особливості його формування та використання, найважливішим завданням стає пошук напрямів та розробка інструментарію збалансованого стратегічного розвитку, залучення, підготовки, перепідготовки і утримання кваліфікованого персоналу у критичних умовах нестачі людських ресурсів, є нагальною потребою для підтримання економічної діяльності підприємств.

Метою статті є розробка механізму забезпечення стратегічного розвитку людських ресурсів підприємств для умов повоєнного відтворення.

Фундаментальні демографічні та економічні проблеми представлено у роботах академіка НАН України Е. Лібанової [6].

В Інституті економіки промисловості НАНУ досліджено теоретичні



положення стратегічного забезпечення розвитку людських ресурсів на рівні підприємств та економіки загалом у роботах В. Антонюк, О. Амоші [5]; Н. Брюховецької, І. Булеєва [2; 3]; О. Новікової [9] та ін. Питання відбудови української економіки у повоєнний період є предметом активного наукового дискурсу [4]. Так, науковці О. А. Бородіна, В. І. Ляшенко у своїй статті аналізують світовий досвід, стратегії реконструкції інфраструктури, фінансові механізми та міжнародну допомогу в умовах відбудови [1].

Функціонування підприємств в умовах, коли на території країни проходять воєнні дії, ставить нові вимоги і обмеження до підприємств, про що докладно досліджено у роботах Інституту економіки промисловості, зокрема [11].

Проблеми, ризики та шляхи повоєнного відновлення економіки України також були досліджені С. Ткаченко [12].

Однак питання прогнозування, планування та формування ефективних стратегій розвитку людських ресурсів на рівні підприємства в умовах часто непередбачуваних зовнішніх для підприємств умов потребують подальшого дослідження, зокрема, недостатньо розкритими залишаються питання щодо забезпечення стратегічного розвитку людських ресурсів підприємств в умовах воєнного та повоєнного відновлення.

Скористаємось доробками харківського дослідника О.М. Тридіда, що під стратегічним розвитком підприємства слід розуміти властивість підприємства як виробничо-економічної системи змінювати траєкторію руху або намічений режим функціонування шляхом управління змінами на основі формування і реалізації стратегії підприємства з використанням створюваного для цієї мети організаційно-економічного механізму [13].

Для методологічної проробки результатів даної роботи із застосуванням системного підходу погодимося із позицією О.В. Новак в тому, що застосування системного підходу до управління розвитком організацій має враховувати напрями і ступінь впливу зміни одних характеристик елементів системи організація - середовище на характеристики інших та на результативні показники організації в цілому [8].



Розробка стратегії забезпечення людськими ресурсами підприємств в умовах повоєнного відтворення та її реалізація дозволяє підприємствам підтримувати діяльність, підвищувати ефективність використання наявних людських ресурсів, більш повно реалізувати конкурентні переваги, що в довгостроковій перспективі стане фактором прискорення економічного розвитку підприємства. Збалансована стратегія здатна звести до мінімуму наслідки впливу кризових явищ, вивести підприємство на принципово новий рівень розвитку та зростання.

Запорукою ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах є розробка механізму, який спрямований на забезпечення стратегічного розвитку людських ресурсів підприємств в умовах повоєнного відтворення (рисунк 1).

На першому етапі визначаються особливості реалізації процесу забезпечення стратегічного розвитку людських ресурсів підприємств в умовах повоєнного відтворення. Для цього на даному етапі проводиться визначення мети та завдань стратегічного розвитку людських ресурсів та визначення методології передбачення майбутнього у розвитку людських ресурсів за такими можливими підходами: перенесення існуючого тренду, формування експертних груп та підготовка узагальненого експертного висновку, сценарний аналіз майбутнього.

На другому етапі проводиться оцінювання людських ресурсів підприємства. Висока достовірність оцінки людських ресурсів підприємства визначає своєчасність та ефективність прийняття управлінських рішень. Як правило, оцінювання людських ресурсів – це неоднозначний і трудомісткий процес, тому можуть знадобитися додаткові діагностичні дослідження складових людських ресурсів підприємства, що обумовлює зворотний зв'язок третього та другого етапів.

На підґрунті отриманих результатів відбувається реалізація *третього етапу* – розробка стратегії забезпечення людськими ресурсами підприємства. Даний етап включає проведення аналізу результатів оцінки людських ресурсів підприємства, що дозволяє визначити основні шляхи їх розвитку та скоригувати



напрямок зміни стратегії, чітко сформулювати головну мету та завдання, тим самим забезпечується зворотній зв'язок другого та першого етапів.

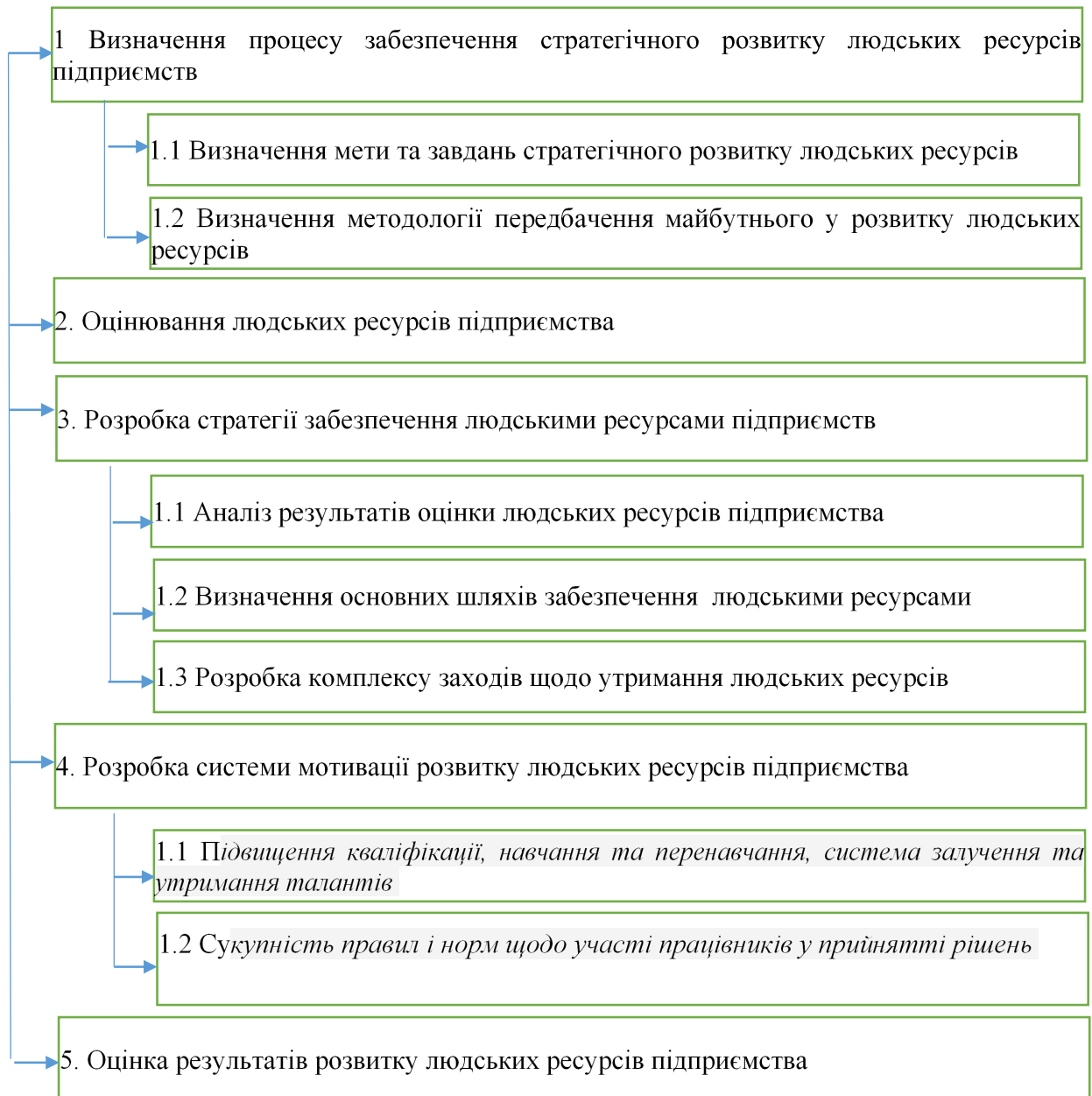


Рисунок 1 - Елементи механізму забезпечення стратегічного розвитку людських ресурсів підприємств для умов повоєнного відтворення

Джерело: авторська розробка

Особливу увагу слід приділяти розробці довгострокової стратегії розвитку найбільш цінних для підприємства кадрів, залучення нових фахівців та їх утримання на підприємстві, збереження відповідного рівня мотивації та впевненості співробітників у своєму майбутньому. Розробляючи стратегію, підприємство підтверджує унікальність, високу значущість співробітників у



його діяльності та розвитку його конкурентної позиції.



Рисунок 2 - Етапи розробки стратегії забезпечення людськими ресурсами підприємств в умовах повоєнного відтворення

Джерело: авторська розробка



Саме формування достатнього обсягу людських ресурсів як основи реалізації стратегії забезпечення ними підприємств дає можливість визначати довгострокові напрями свого розвитку в динамічному середовищі, сформулювати цілі та вибирати способи їх досягнення, які будуть забезпечувати ефективність діяльності. Етапи процесу формування стратегії забезпечення людськими ресурсами підприємства наведені на рисунку 2, стратегія забезпечення людськими ресурсами підприємств в умовах повоєнного відтворення (рис. 3).



Рисунок 3 - Модель стратегії забезпечення людськими ресурсами підприємств

Джерело: авторська розробка

Вплив зовнішніх чинників в моделі стратегії забезпечення людськими ресурсами має враховуватися лише на рівні місії та цілей підприємства, тоді як



внутрішні чинники можуть бути елементами моделі, якими підприємство може управляти на власний розсуд.

Стратегії забезпечення людськими ресурсами підприємств в умовах повоєнного відтворення має вирішувати цілий комплекс трудових, фінансових, економічних, соціальних, психофізичних, освітніх, інформаційних та багатьох інших питань, які забезпечують ефективну трудову діяльність працівника на підприємстві як систему цілей та завдань, методів та засобів, за допомогою яких реалізуються встановлені цілі та реалізуються стратегії з урахуванням ризиків і викликів воєнного часу. Основині види стратегій забезпечення людськими ресурсами підприємств в умовах повоєнного відтворення наведені на рисунку 4.



Рисунок 4 - Види стратегій забезпечення людськими ресурсами підприємств в умовах повоєнного відтворення

Джерело: авторська розробка

Стратегія забезпечення людськими ресурсами підприємств в умовах повоєнного відтворення повинна мати інформаційне, фінансове, нормативно-правове та методологічне підкріплення (обґрунтування). Це гарантує дотримання балансу між кадровими, менеджерами-практиками та стратегами



підприємства у безперервному процесі планових, управлінських, виробничих дій і включає послідовні етапи, які представлені на рисунку 5.



Рисунок 5 - Складові процесу забезпечення реалізації формування стратегії людських ресурсів підприємств

Джерело: авторська розробка

Планування достатнього обсягу людських ресурсів є основою реалізації стратегії забезпечення ними підприємств та дає можливість визначати довгострокові напрями розвитку в динамічному середовищі, формулювати цілі та вибирати способи їх досягнення.

Даний підхід щодо розробки стратегії являє собою наукове обґрунтування



основ формування кадрової стратегії підприємств, яка закладає основу для їх розвитку в умовах повоєнного відтворення.

На четвертому етапі здійснюється формування системи мотивації людських ресурсів підприємства та розробка організаційних заходів щодо її впровадження та коригування. Епоха цифрових технологій та воєнні ризики актуалізують такий мотиваційний механізм, який містять елементи нематеріального стимулювання, зокрема програми управління діловою кар'єрою, підвищення кваліфікації, навчання і перенавчання на підприємстві та спрямовані на задоволення потреб персоналу в самовдосконаленні, професійному та кваліфікаційному зростанні.

У підсумку, на останньому етапі відбувається оцінка результатів стратегічного планування людських ресурсів підприємства. Може виникнути необхідність повторення або більш ретельного проведення будь-якого заходу з мотивації персоналу, додаткової діагностики підприємства з метою доповнення або уточнення стратегії розвитку людських ресурсів підприємства.

Висновки.

Складний період воєнного та повоєнного відтворення буде визначати виживання підприємств, що потребує нових підходів і вимог до людських ресурсів. Потрібне стратегічне прогнозування і планування у визначення тих компетенцій, які важливо зберегти і розвивати, які формувати для забезпечення функціонування і конкурентоспроможності підприємств. Для розвитку національних економік уряди вже зараз збирають і повертають в країну компетенції – спеціалістів, вчених, гроші.

Підвищення ефективності використання людських ресурсів стає для українських підприємств найважливішим завданням, вирішення якого сприяє зміцненню конкурентних переваг та посиленню економічної стабільності. Критична нестача людських ресурсів на підприємствах як результат воєнної міграції кваліфікованої молоді, воєнних втрат і збитків, руйнування промислової та освітньої інфраструктури формують перед підприємствами виклики і ризики зупинення виробництва та втрату конкурентних позицій на ринках, що



обумовлює висновок про доцільність прогнозування перспектив та планування заходів формування і утримання на підприємствах кваліфікованих людських ресурсів.

Визначено складові процесу реалізації стратегічного розвитку людських ресурсів: планування обсягу людських ресурсів, політика набору та найму, політика адаптації людських ресурсів, політика мотивації і контролю, політики навчання і підвищення кваліфікації, кар'єрного зростання.

Сформований механізм включає базові елементи розвитку кадрових ресурсів, які забезпечують необхідний рівень компетентності та соціально-психологічної готовності персоналу до професійної діяльності у непередбачуваних умовах.

Складові механізму забезпечення стратегічного розвитку людських ресурсів підприємств для умов повоєнного відтворення, їх взаємопов'язана реалізація можуть стати платформою для здійснення постійного моніторингу людських ресурсів, пошуку та ідентифікації внутрішніх і зовнішніх резервів підвищення ефективності системи управління персоналом.

Література

1. Бородіна О. А., Ляшенко В. І. Повоєнне відновлення економіки: світовий досвід та спроба його адаптації для України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 121–134. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).121-13](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).121-13).
2. Брюховецька Н. Ю., Приходько О. В. Наукові підходи до визначення суті та змісту людського потенціалу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2025. №5. С. 18–26. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-18-26>
3. Брюховецька Н. Ю. Управління підприємств в умовах цифровізації: виклики та механізми трансформацій: монографія. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2024. 302 с.
4. Васильєв Д. В., Сімахова А. О. Повоєнне відновлення економіки України в умовах євроінтеграції. *Бізнес Інформ*. 2025. №6. С. 8–14. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-8-14>



5. Людський капітал регіонів України в контексті інноваційного розвитку: моногр. / В. П. Антонюк, О. І. Амоша, Л. Г. Мельцер та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2011. – 308 с.

6. Людський розвиток в Україні. Модернізація соціальної політики: регіональний аспект : колект. моногр. / за ред. Е. М. Лібанової. Київ: Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України, 2015. 353 с.

7. Микитенко В. В., Брюховецька Н. Ю., Булеєв І. П. Методологічні підходи у виконанні економічних досліджень. *Проблеми економіки*. 2024. №3. С. 230–239. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-230-239>

8. Новак О. В. Управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 / О. В. Новак; Національний аграрний університет. – Київ, 2007. – 18 с.

9. Новікова О. Відновлення людського капіталу України у післявоєнний період з використанням переваг цифровізації. *Журнал європейської економіки*, вип. 21, вип. 4, Березень 2023. С. 407.

10. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю., Кравчук Н.М. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 64–69.

11. Чорна О.А., Брюховецький Я.С. Мобілізаційна економіка в Україні: огляд державних пріоритетів та можливостей використання цифрових інструментів. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 3(69). С. 15-26. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-3\(69\)-15-26](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-3(69)-15-26)

12. Ткаченко С. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми, ризики та шляхи. *Економічні горизонти*. 2024. № 2–3. С. 4–13. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(28\).2024.300402](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.300402)

13. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: Монографія / О.М. Тридід. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 364 с

14. Buleev I., Bryukhovetska N., Korytko T., Piletska S., Patlachuk V. Evalution of the level of personnel adaptation to enterprises intellectualization in termes of the

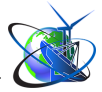


economy digitalization // Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2023. №1. Vol 45. C. 94-104
doi:<https://doi.org/10.15544/mts.2023.10>

15. Korytko T., Bryll I., Piletska S., Arefieva O., Arefiev S.. (2021). Strategy of innovative development of an enterprise on the basis of evaluation of its intellectual capital. Scientific Bulletin of National Mining University 3(183). pp. 134-137. URL : <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/134p>.

References

1. Antonyuk, V. et. al. Human capital of regions of Ukraine in the context of innovative development. Donetsk, (2011): 308.
2. Borodina, O. A. and Liashenko, V. I. Povoienne vidnovlennia ekonomiky: svitovyi dosvid ta sprobа yoho adaptatsii dlia Ukrainy [Post-War Economic Recovery: World Experience and Attempt to Adapt It for Ukraine]. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy, no. 1 (2022): 121-134.
3. Bryukhovetska, N.. Enterprise Management in the Context of Digitalization: Challenges and Transformation Mechanisms: Monograph. NAS of Ukraine, Institute of Industrial Economics. Kyiv, (2024): 302
4. Bryukhovetska, N. and Prykhodko, O. Scientific approaches to determining the essence and content of human potential of enterprises. [Naukovi pidkhody do vyznachennia sutni ta zmistu liudskoho potentsialu pidpriemstv]. *Biznes Inform.* no 5. (2025): 18–26. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-18-26>
5. Buleev, I. et. al. Evaluation of the level of personnel adaptation to enterprises intellectualization in terms of the economy digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Vol 45. no 1. (2023): 94-104 DOI:<https://doi.org/10.15544/mts.2023.10>
6. Chorna, O.A., Bryukhovetskyi, Y.S. Mobilization economy in Ukraine: a review of state priorities and opportunities for using digital tools. *Economic Bulletin of Donbas*. 2022. No. 3(69). P. 15-26. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-3\(69\)-15-26](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-3(69)-15-26)
7. Korytko, t. et. al. Strategy of innovative development of an enterprise on the basis of evaluation of its intellectual capital. *Scientific Bulletin of National Mining University* 3(183). pp. 134-137. URL : <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/134>
8. Libanova, E. et. al. Human development in Ukraine. Modernization of social policy: regional aspect: collective monograph. NAS of Ukraine. (2015): 353.
9. Mykytenko, V. et. al. Methodological approaches in conducting economic research. [Metodolohichni pidkhody u vykonanni ekonomichnykh doslidzhen]. *Problems of economy*. no. 3. (2024): 230–239. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-230-239>.
10. Novak, O. Management of strategic development of agricultural enterprises: author's abstract of dissertation for the degree of candidate of economic sciences in speciality 08.00.04 / O.V. Novak; National Agrarian University. Kyiv. (2007): 18.
11. Novikova, O. Restoration of human capital of Ukraine in the post-war period using the advantages of digitalization. [Vidnovlennia liudskoho kapitalu Ukrainy u pisliavoiennyi period z vykorystanniam perevah tsyfrovizatsii]. *Journal of European Economy*, vol. 21, vol. 4, March 2023. 407.
12. Piletska, S. et. al. Mechanism for ensuring economic security of an enterprise. [Mekhanizm zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva]. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*. 2022. no. 1 (42). P. 64–69.
13. Tkachenko, S. Post-war restoration of the economy of Ukraine: problems, risks and ways.



[Povoiennе vidnovlennia ekonomiky Ukrainy: problemy, ryzyky ta shliakhy]. *Economic horizons*. no. 2–3. (2024): 4–13. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(28\).2024.300402](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.300402)

14. Tridid, O. Organizational and economic mechanism of strategic development of the enterprise: Kharkiv. (2002): 364.

15. Vasyliiev, D. and Simakhova A. O. Post-war recovery of the Ukrainian economy in the context of European integration. [Post-war recovery of the Ukrainian economy in the context of European integration]. *Business Inform.* no. 6. (2025): 8–14. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-8-14>

Abstract. Military operations and the resulting critical challenges in corporate human resource provision are placing immense strain on the economy. Millions of highly qualified specialists with higher education have left the country, the majority of whom have already integrated into the economic and social life of other states. The profound social integration of a significant proportion of refugees abroad creates a tangible risk of their non-return to Ukraine. The external economic environment for enterprises remains highly volatile; nevertheless, it necessitates the forecasting and strategic planning of corporate human resource development. The application of diverse methodological approaches to anticipating the future unlocks opportunities for making effective decisions and outlines prospective pathways for human resource development that do not rely on migrant labor in post-war reconstruction.

The purpose of the article is to develop a mechanism for ensuring the strategic development of enterprise human resources in the context of post-war recovery.

The study is based on the principles of a systems approach and the premise that, even under wartime conditions, human resources remain a crucial form of economic capital and a source of enterprise development, which necessitates their planning from a strategic perspective.

The key components of the strategic human resource development implementation process have been identified as: human resource planning, recruitment and hiring policy, human resource adaptation policy, motivation and control policy, training and professional development policy, and career advancement policy.

Keywords: human resources, strategic human resource planning, human resource development mechanism, motivation, economic and enterprise recovery during and post-conflict.

Стаття підготовлена в рамках НДР Інституту економіки промисловості
НАН України «Оцінювання людських ресурсів підприємств у повоєнному
відтворенні економіки України» № ДР 0124U003636.

Статтю надіслано: 23.10.2025 р.

© Брюховецька Н.Ю.