

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-179-189](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-179-189)

УДК 355.02(045):351.86

JEL Classification: H56

**Оксана Степанівна Прокопишин**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування  
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій  
ім. С. Гжицького (Львів, Україна)

**E-mail:** [os378@ukr.net](mailto:os378@ukr.net). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7027-3499>

**Ольга Іванівна Малецька**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування  
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій  
ім. С. Гжицького (Львів, Україна)

**E-mail:** [oliamal@ukr.net](mailto:oliamal@ukr.net). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0004-7605>

**Олександр Сергійович Колот**

аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

**E-mail:** [olexandrkolot@gmail.com](mailto:olexandrkolot@gmail.com). **ORCID:** <http://orcid.org/0009-0002-5093-1631>

**РОЛЬ HR-СТРАТЕГІЇ В АДАПТИВНОМУ УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМ  
РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ  
У ПЕРІОД ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

**Анотація.** У статті розглянуті теоретичні та практичні аспекти розвитку компетенцій персоналу та адаптивних HR-стратегій після війни. Акцентовано увагу на ролі HR-стратегії в адаптивному управлінні інноваційним розвитком підприємств у період післявоєнного відновлення. Опрацьовано теоретичні підходи до визначення поняття «компетенція» та «HR-стратегія». Визначено основні характеристики HR-стратегій після війни. Досліджено особливості адаптивних HR-стратегій. Окреслено основні якості працівників підприємств, які сприяють стійкості підприємства у його розвитку. Запропоновано заходи, які, на нашу думку, сприятимуть вирішенню проблем кадрового забезпечення промислових підприємств.

**Ключові слова:** HR-стратегія; стратегія; стратегічне управління; інноваційна стратегія; цифровізація; адаптивне управління; інноваційний розвиток; персонал; метакомпетенції; післявоєнний розвиток; промислові підприємства.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 20.

**Постановка проблеми.** Питання управління людськими ресурсами має важливе значення у досягненні цілей діяльності підприємств. У зв'язку з цим, фаховий підбір та розстановка кадрів – одне із вагомих управлінських завдань. Водночас підприємство працює не в сталих умовах, а у таких, які постійно змінюються, унаслідок чого виникає необхідність постійної адаптації всіх напрямів його роботи для ефективного функціонування за нових викликів [1].

Так, в умовах війни наша держава зіткнулася із жахливою реальністю і змушена була швидко до неї пристосовуватися. Постійні загрози та невизначеність підсилили ризики, зруйнували сталий режим функціонування усіх сфер життєдіяльності суспільства [2]. Повномасштабне вторгнення росії на територію України стало також серйозним випробуванням для людського потенціалу держави, зумовивши значні руйнування, міграцію населення та втрати [3]. Зокрема, у цей період надзвичайно гострою є проблема залучення та утримання кваліфікованих спеціалістів, які здатні продуктивно працювати в умовах підвищеної невизначеності та ризику [4].

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

Тому проблема розвитку адаптивних HR-стратегій у часи післявоєнного відновлення є багатогранною та надзвичайно актуальною для сучасної України, адже відбудова в післявоєнний період є тривалим та нелегким процесом, який потребує істотних людських ресурсів.

Зазначене свідчить про необхідність для підприємств усіх форм власності осучаснення діючих або ж розробки нових підходів до стратегій управління персоналом з урахуванням умов війни та подальшого повоєнного відновлення.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Чимало наукових праць зосереджуються на питаннях, мотивації, планування, організації, контролю, розвитку та регулювання персоналу. Зокрема, дослідженню цих аспектів приділяли увагу науковці: І. Дашко, О. Гарафонова, Г. Жосан, Ю. Калюжна, Н. Кириченко, Д. Крилов, В. Маргасова, М. Морозова, Л. Михайліченко, С. Прохоровська, В. Серова, Н. Ткаленко, К. Трухачова, О. Череп.

У наукових працях К. Соколовської та Е. Лібанової увага звертається на особливості управління персоналом у післявоєнний період та напрями майбутнього відродження України в контексті використання європейського досвіду [4; 5]. Питання розвитку HR-менеджменту досліджували у своїх наукових працях Ж. Балабанюк, О. Грідін, В. Данилюк, О. Іляш, Д. Саллівен та ін.

Л. Тарасович, С. Лавриненко та А. Зелінська вивчали, як впливає корпоративна культура на розроблення HR-стратегій сучасних підприємств з урахуванням цифровізації, глобалізації та змін у бізнес-середовищі [6].

Водночас управління персоналом, а також напрями розвитку компетенцій та стратегії управління персоналом промислових підприємств після війни є відносно новою сферою дослідження для української науки.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Розвиток компетенцій персоналу та HR-стратегій потребує адаптації до нових реалій ведення економічної діяльності. Хоча поступово і з'являються наукові дослідження з цієї проблематики, попередня практика та існуюча теоретична база вимагають переосмислення та осучаснення. Тож питання розвитку компетенцій персоналу та адаптивних HR-стратегій залишається відкритим з урахуванням вимог післявоєнної відбудови.

**Мета статті** полягає у визначенні ролі HR-стратегії в адаптивному управлінні інноваційним розвитком промислових підприємств у період післявоєнного відновлення.

**Виклад основного матеріалу.** Людські ресурси – це найцінніший потенціал для будь-якого підприємства, наділений фаховими знаннями, здібностями, навичками, відповідними для реалізації ключових управлінських функцій у певній сфері діяльності [7].

За період війни трудові ресурси не лише зберегли вихідну вартість, а і набули ще вищої цінності через затребуваність кваліфікованих кадрів, фахівців певних професій тощо [8].

Тому як в умовах війни, так і після її завершення актуалізується потреба підготовки та підтримки працівників, забезпечення стабільності та ефективності людських ресурсів.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

Для розв'язання цих проблем необхідне проведення комплексних заходів, включаючи підвищення рівня підготовки та навчання працівників, забезпечення їхньої безпеки та здоров'я, розвиток ефективних систем управління персоналом з урахуванням викликів цифровізації, включаючи оцінку, розвиток та мотивацію [9].

Тому вирішення питань розвитку, стратегічного управління та розкриття професійних навичок і загального потенціалу свого персоналу, включаючи розвиток на індивідуальному рівні, є одним з основних завдань керівництва конкретного підприємства [8].

Насамперед визначимо, що ми розуміємо під поняттями «компетенція» та «HR-стратегія». Сьогодні в науковій літературі існує різна інтерпретація понять «компетенція», «компетентність», «компетентнісний підхід». Отже, сталого теоретичного визначення сутності категорії «компетенція» досі немає, але здебільшого її пов'язують з ефективним виконанням певної операції чи дії [10]. Існують різні підходи до визначення поняття компетенції в наукових працях як вітчизняних (І. Бех, В. Верба, А. Дубасенюк, О. Гребешкова, Н. Калюжна тощо), так і закордонних дослідників (Р. Бояцис, В. Бленк, Р. Еденберг, К. Вінч та ін.). Проте в загальному розумінні – це особливості знань і вмій, які допомагають працівникові бути результативним [10; 11].

Розвиток компетенцій персоналу – це комплексний процес безперервного навчання та вдосконалення знань, умінь, навичок (особистісних, управлінських, технічних) для відповідності вимогам посади, зростання ефективності та досягнення стратегічних цілей промислового підприємства, що включає планування розвитку та оцінювання поточного рівня через різноманітні методи. Це важливо для усунення недоліків у навичках та підтримки інноваційного потенціалу промислового підприємства. Слід зазначити, що це не ситуативні заходи, а безперервний їх цикл, що дозволяє промислового підприємству досягати своїх цілей та залишатися конкурентоспроможним.

Для сучасних промислових підприємств компетенції відіграють важливу роль в кадровій політиці, практиці управління персоналом та формуванні інноваційних стратегій.

Виявлено, що професійні компетенції частково зникають орієнтовно за 2-3 роки і впродовж 5-7 років зникають повністю за умов, коли людина не вчиться, не отримує нових навичок та здібностей власними силами. Завдання кожного працівника – постійно вчитися, здобувати нові знання та разом з тим не втрачати власну конкурентоспроможність у системі ринку праці. Знання як важливий ресурс промислового підприємства дедалі більше визначає результативність процесів, що значно впливає на результативність діяльності підприємства [12].

Тепер розглянемо, що означає абревіатура «HR». У перекладі з англійської мови скорочення «HR» (від словосполучення Human Resources) тлумачиться як «людські ресурси». HR у нинішній час – це не просто діяльність підприємства, це ключ до його стійкості. Мобілізація, дефіцит кадрів, релокація, психологічне виснаження – усе це щоденно змінює структуру команд. Однак усупереч труднощам промислові підприємства продовжують працювати, створювати робочі місця та підтримувати економіку [13].

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В умовах сьогодення HR - це не тільки про найм, а про адаптацію, гнучкість, спритність і людяність. Типові підходи до управління персоналом більше не ефективні. Сьогодні перемагають ті промислові підприємства, які спроможні швидко адаптуватись до викликів сьогодення.

HR-стратегія – це план, що пов'язує управління персоналом із бізнес-цілями промислового підприємства. Вона встановлює, як підприємство розвиває працівників, а також долучає та спонукає їх для досягнення стратегічних цілей [13].

Основні характеристики HR-стратегії:

- розраховується на середньострокову перспективу (3-5 років);
- сприяє раціональному розподілу ресурсів промислового підприємства (бюджет, час, персонал);
- щорічно актуалізується відповідно до трансформацій бізнес-середовища;
- ґрунтується на аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів;
- визначає провідні напрями кадрової політики.

За умов післявоєнного відродження ключовими стають стратегії, які створюють умови не тільки для виживання, а й для розвитку промислових підприємств. У таблиці 1 представлено різнобічний характер адаптивних HR-стратегій, де кожен тип відповідає вимогам підприємницького середовища.

*Таблиця 1*

### Особливості адаптивних HR-стратегій промислових підприємств

Стратегія	Характеристика
Проактивна	Випередження та прогнозування змін ринку, що передусім необхідно за умов швидкого розвитку технологій
Реактивна	Створює умови для швидкого реагування на неочікувані зміни, використовуючи принципи гнучких методологій управління
Інтерактивна	Прогнозує активну взаємодію із зовнішнім середовищем та становлення партнерських мереж для обміну ресурсами і знаннями в умовах цифровізації

*Джерело: складено авторами на основі [14].*

У період післявоєнної відбудови необхідно буде приділити увагу розвитку компетенцій персоналу, який має максимально ефективно застосовуватись за умов обмеженості наявних ресурсів. Промислові підприємства будуть вимушені розробляти та запроваджувати стратегії утримання кадрового складу, а не тільки залучати нових працівників. Намагання мають спрямовуватися і на активізацію здатності персоналу генерувати нові ідеї, продукувати інновації, впроваджувати зміни та використовувати можливості цифровізації. У період післявоєнної відбудови національної економіки неминучим для українського бізнесу буде й формування сприятливого робочого середовища для персоналу. Йдеться про те, що воєнний період пов'язаний із виснаженням, втратою, стресом, проблемами психологічного характеру тощо, а тому це мають враховувати керівники у процесі роботи з персоналом. Спеціалісти матимуть потребу у позитивних соціальних контактах, психологічній підтримці, гнучких умовах праці, взаєморозумінні. Крім того, акцент зосереджуватиметься на розширенні практичного застосування новітніх робочих інструментів із персоналом [15].

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Науковці підкреслюють, що кризи модифікують типові умови існування бізнесу, тому головним чинником успішного антикризового менеджменту є забезпечення адаптивності та гнучкості промислових підприємств для підтримки його стійкості [14].

Одним із суттєвих факторів розвитку адаптивності підприємств є цифровізація управління та формування у персоналу метакомпетенцій, тобто вищого порядку здібностей та навичок [15].

Так, у непередбачуваних ситуаціях персонал, який уміє мислити творчо, швидко опановує нові навички і гнучко реагує на зміни, стає основою виживання промислового підприємства. Такий універсальний потенціал називають метакомпетенціями (метанавичками) (рис. 1). Поняття «meta» означає, що такі навички знаходяться «над» конкретними кваліфікованими вміннями: вони сприяють ефективному засвоєнню нових знань та розвивають інші компетенції [16].



**Рис. 1. Основні метакомпетенції персоналу**

*Джерело: побудовано авторами на основі [17].*

Метакомпетенції створюють умовно назване «мислення зростання» (growth mindset) у людини й орієнтацію на постійне навчання впродовж життя, що дає змогу ефективно функціонувати в середовищі, яке безперервно змінюється [18].

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

У порівнянні із «soft skills» (м'яких навичок соціального спілкування), метанавички характеризуються більш універсальним характером та залишаються актуальними за будь-яких обставин – це допомагає спеціалісту швидко адаптуватися до нових викликів.

Розглянемо детальніше кожен компетенцію окремо та її роль для адаптивності персоналу в умовах кризи.

1. Адаптивність – спроможність швидко пристосуватися до нових обставин і залишатися результативним у періоди нестабільності.

2. Самоусвідомленість – спроможність осмислювати власні емоції, реакції, сильні та слабкі сторони. Для колективу загалом це означає зменшення конфліктів та паніки в неочікуваній ситуації та збільшення змістовної взаємодії.

3. Креативність – вміння продукувати нестандартні рішення і нові ідеї. Креативність допомагає знаходити інноваційні шляхи виходу з критичних ситуацій.

4. Орієнтація на мету – вміння встановлювати конкретну ціль та забезпечувати мотиваційну спрямованість на її досягнення.

5. Виявлення «больових точок» – вміння виокремлювати головні труднощі та першочергові напрями дій і оцінювати ситуацію.

Промислові підприємства також заохочують розвиток метакомпетенцій, застосовуючи програми постійного навчання (continuous learning) для працівників. Персоналу дають змогу регулярно підвищувати кваліфікацію – залучаючи до програм посадової ротатії, відвідуючи воркшопи, курси. Дослідження констатують результативність таких інвестицій: підприємства, котрі впроваджують культуру безперервного навчання, мають високий рівень здатності (92%) до успішних інновацій (за даними Deloitte), а ефективність праці у них на 5-6 % в середньому вища [17].

Отже, розвиваючи креативність, адаптивність, здатність до навчання та інші метанавички у своїх співробітників, промислове підприємство значно підвищує власну кризову життєздатність. Водночас формування таких компетенцій вимагає стратегічного підходу: варто впроваджувати сучасні методи тренінгу, створювати культуру, де заохочується новаторство і навчання, залучати персонал до вирішення незвичних завдань. Проаналізувавши два аспекти окремо – технологічний (HR-цифровізацію) та людський (метакомпетентності), розумно перейти до їх комбінування. Як показує практика, максимальну антикризову витривалість здобувають такі промислові підприємства, які поєднують застосування сучасних технологій із розвитком людського капіталу. З одного боку, адаптивні та висококваліфіковані працівники з метанавичками спроможні абсолютно продуктивно застосовувати цифрові інструменти, якими забезпечує їх промислове підприємство, та гнучко модифікувати робочі процеси під нові вимоги. З іншого боку, найновіші HR-технології формують простір, де персонал може працювати продуктивніше, оперативніше навчатися та реалізовувати свої творчі можливості, що ще більше розширює його компетенції. У результаті промислове підприємство одержує взаємодоповнюючий ефект: технології, поєднані з навичками, продукують інноваційні рішення, швидку адаптацію і мінімізацію збитків від криз.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

Наразі рівень впровадження передових HR-стратегій в українських підприємствах істотно відрізняється залежно від масштабу та галузі бізнесу. Аналіз HR-практик 2015-2024 рр. показує, що інноваційно прогресивний ІТ-сектор широко використовує новітні технології в управлінні персоналом, тоді як, наприклад, у сільському господарстві таких лише 15 %. Так само великі підприємства посідають перше місце у цифровій модифікації HR: впровадження новітніх HR-систем становить приблизно 88 % посеред великих підприємств, тоді як на середніх підприємствах – приблизно 75 % [19].

Післявоєнний розвиток компетенцій персоналу промислових підприємств потребуватиме адаптивних HR-стратегій, які будуть сконцентровані на гнучкості, психологічній стійкості та перекваліфікації, щоб відновлювати економіку та реагувати на нові виклики, що означає зміщення від сталого довгострокового планування до швидкого реагування на потреби ринку, зосередження на розвитку лідерства, цифрових навичках, регулюванні стресом та підтримці співробітників, які пережили травматичний досвід, інтегруючи її в активне робоче середовище.

**Висновки і пропозиції.** Післявоєнне відновлення є дуже непростим завданням для усіх без винятку країн після закінчення війни і не кожна країна здатна впоратися із таким викликом. Аналізуючи досвід інших країн світу, можна зазначити, що успішне відновлення можливе тоді, коли держави та міста спроможні дивитися на особистий майбутній розвиток через новий світогляд та обирають для застосування механізми і підходи, які відповідають їх нинішній ситуації та враховують існуючі особливості. За умов кількісної втрати робочої сили в умовах війни, зокрема, промислових підприємств, через зовнішню міграцію населення, високий рівень інвалідизації та смертності працездатного населення, посилюється актуальність заходів, спрямованих на покращення якісних характеристик фахівців. Це передусім можливе через комплексні заходи з навчання, перепідготовки (відповідно до змінених цілей чи напрямків роботи промислових підприємств через війну), психологічної підтримки, системи заохочення тощо. Розробляючи HR-стратегії для підприємств у період післявоєнного відновлення, необхідно передбачити і зміни у якісній та віковій структурі людських ресурсів через демографічні втрати. Зокрема, на нашу думку, актуальним є орієнтація та заохочення до економічної активності ветеранів, осіб старшого віку, осіб з інвалідністю, створення спеціальних умов для роботи жінок, які самі виховують дітей, зокрема через втрату чоловіка внаслідок війни або ж перебування його на фронті та ін. Тому важливо, щоб такі заходи були комплексними та передбачали актуальні потреби економіки повоєнного часу та зміни, які відбулися серед населення працездатного віку [20].

**Список використаних джерел**

1. Марценюк Л. В. Особливості формування систем управління розвитку персоналу підприємства / Л. В. Марценюк, І. В. Махінко // Агросвіт. – 2024. – № 24. – С. 40-44. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.24.40.
2. Захарчин Г. М. Основні аспекти управління персоналом в умовах високих ризиків / Г. М. Захарчин, Н. Р. Захарчин // Економіка та управління. – 2022. - Вип. 69. – С. 62-65.
3. Насад Н. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану / Н. В. Насад, А. В. Юрченко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2023. – № 12(41). – С. 56-58. DOI: 10.31673/2415-8089.2023.121101.

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

4. Лібанова Е. М. Про повоєнне відродження України / Е. М. Лібанова // Вісн. нац. акад. укр. – 2023. – С. 55-61.
5. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану / З. Я. Шацька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2022. – № 10 (257). – С. 100-105.
6. Зелінська А. М. Значення ціннісних орієнтирів корпоративної культури у формуванні HR-стратегій / А. М. Зелінська, С. О. Лавриненко, Л. В. Тарасович // Економічний простір. – 2025. – № 199. – С. 184-190.
7. Решетняк О. І. Особливості управління людськими ресурсами в умовах децентралізації та повоєнної відбудови / О. І. Решетняк, В. О. Шликова // Економіка та суспільство. – 2025. – Вип. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-20>.
8. Чернишова Л. І. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства / Л. І. Чернишова, А. І. Заложнікова // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-92>.
9. Лозова О. В. Особливості формування кадрового потенціалу підприємства в умовах війни / О. В. Лозова, М. М. Сосян // Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. 15 грудня 2022 року. – Луцьк : ЛНТУ. – С. 260-261.
10. Бех І. Д. Теоретико-прикладний сенс компетентнісного підходу в педагогіці / І. Д. Бех // Педагогіка і психологія. – 2009. – №2 (63). – С. 26-31.
11. Верба В. А. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства / В. А. Верба, О. М. Гребешкова // Проблеми науки. – 2004. – № 7. – С. 23-28.
12. Батченко Л. В. Розвиток професійних компетенцій персоналу як основа економічного зростання / Л. В. Батченко, Л. О. Гончар // Актуальні проблеми економіки. – 2019. – № 11 (221). – С. 22-33.
13. Тюріна Н. Особливості використання практичного HR-менеджменту в кризових умовах воєнного стану та повоєнного розвитку / Н. Тюріна, Т. Назарчук, О. Гурницький // Modeling the development of the economic systems. – 2021. – С. 56-62. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-7>.
14. Федорова Ю. Інноваційні інформаційні технології в підготовці та управлінні персоналом / Ю. Федорова, Г. Єльнікова // Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. – 2021. – № 11(22). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-11).
15. Франт Ю. В. Чинники використання кадрового потенціалу підприємства з урахуванням вимог післявоєнної відбудови національної економіки [Електронний режим] / Ю. В. Франт // Економіка та суспільство. – 2024. – № 61. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3867/3787>.
16. Пріб К. А. Антикризові стратегії в управлінні підприємствами / К. А. Пріб // Економіка та суспільство. – 2024. – № 70. – С. 661-670. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-116>.
17. Суслов П. В. HR-цифровізація і формування метакомпетенцій персоналу як чинники антикризової адаптивності підприємств / П. В. Суслов // Економіка та суспільство. – 2025. – Вип. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-86>.
18. DAN.IT Education. Meta-skills – що це таке і чому фахівцям важливо ними володіти [Електронний режим]. – 2024. – Режим доступу: <https://dan-it.com.ua/uk/blog/chto-takoe-meta-skills-i-pochemu-specialistam-tak-vazhno-imi-obladat>.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

19. Features and trends in the development of HR management in Ukraine / O. Borovykov, O. Khilukha, I. Sochynska-Sybirtseva, I. Oliynyk, S. Shevchenko // *Human Resources Management and Services*. – 2025. – № 7(3). – С. 4627. DOI: <https://doi.org/10.18282/hrms4627>.

20. Запатріна І. В. Досвід післявоєнного відновлення міст світу: уроки для України [Електронний режим] / І. В. Запатріна, А. О. Шатковська. – Режим доступу: [https://era-ukraine.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/Doslidzhennia\\_Dosvid-pisliavoiennoho-vidnovlennia-mist.pdf](https://era-ukraine.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/Doslidzhennia_Dosvid-pisliavoiennoho-vidnovlennia-mist.pdf).

**References**

1. Martseniuk, L. V., & Makhinko, I. V. (2024). Osoblyvosti formuvannia system upravlinnia rozvytku personalu pidpryiemstva [Features of forming systems for managing the development of enterprise personnel]. *Ahrosvit – Agrosvit*, (24), 40–44. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.24.40/>

2. Zakharchyn, H. M., & Zakharchyn, N. R. (2022). Osnovni aspekty upravlinnia personalom v umovakh vysokokh ryzykiv [Main aspects of personnel management in high-risk conditions]. *Ekonomika ta upravlinnia – Economics and Management*, (69), 62–65.

3. Nasad, N. V., & Yurchenko, A. V. (2023). Stratehiia upravlinnia personalom pidpryiemstva v umovakh voiennoho stanu [Personnel management strategy of the enterprise under martial law]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economics. Management. Business*, (12), 56–58. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.121101>.

4. Libanova, E. M. (2023). Pro povoienne vidrozhennia Ukrainy [On the post-war revival of Ukraine]. *Visnyk natsionalnoi akademii nauk Ukrainy – Bulletin of the National Academy of Sciences of Ukraine*, 55–61.

5. Shatska, Z. Ya. (2022). Aktualni pidkhody do upravlinnia personalom pidpryiemstva v umovakh voiennoho stanu [Current approaches to enterprise personnel management under martial law]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of Market Relations in Ukraine*, (10), 100–105.

6. Zelinska, A. M., Lavrynenko, S. O., & Tarasovych, L. V. (2025). Znachennia tsinnisnykh oriientyriiv korporativnoi kultury u formuvanni HR-stratehii [The importance of corporate culture value orientations in the formation of HR strategies]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, (199), 184–190.

7. Reshetniak, O. I., & Shlykova, V. O. (2025). Osoblyvosti upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh detsentralizatsii ta povoiennoi vidbudovy [Features of human resource management in the context of decentralization and post-war reconstruction]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-20>.

8. Chernyshova, L. I., & Zalozhnikova, A. I. (2023). Stratehichni aspekty protsesu rozvytku menedzhmentu personalu v umovakh dii voiennoho stanu ta yikh vplyv na stan kadrovoho potentsialu pidpryiemstva [Strategic aspects of the personnel management development process under martial law and their impact on the enterprise's personnel potential]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-92>.

9. Lozova, O. V., & Sosian, M. M. (2022, December 15). Osoblyvosti formuvannia kadrovoho potentsialu pidpryiemstva v umovakh viiny [Features of forming the personnel potential of the enterprise in war conditions]. In *Aktualni problemy upravlinnia sotsialno-ekonomichnymy systemamy – Current problems of managing socio-economic systems* (pp. 260–261). LNTU.

10. Bekh, I. D. (2009). Teoretyko-prykladnyi sens kompetentnisnoho pidkhodu v pedahohitsi [Theoretical and applied meaning of the competence approach in pedagogy]. *Pedahohika i psykholohiia – Pedagogy and Psychology*, (2), 26–31.

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

11. Verba, V. A., & Hrebeshkova, O. M. (2004). Problemy identyfikatsii kompetentsii pidpriemstva [Problems of identifying enterprise competencies]. *Problemy nauky – Problems of Science*, (7), 23–28.
12. Batchenko, L. V., & Honchar, L. O. (2019). Rozvytok profesiinykh kompetentsii personalu yak osnova ekonomichnoho zrostantia [Development of professional competencies of personnel as a basis for economic growth]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics*, (11), 22–33.
13. Tiurina, N., Nazarchuk, T., & Hurnytskyi, O. (2024). Osoblyvosti vykorystannia praktychnoho HR-menedzhmentu v kryzovykh umovakh voiennoho stanu ta povoiennoho rozvytku [Features of using practical HR management in crisis conditions of martial law and post-war development]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 56–62. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-7>.
14. Fedorova, Yu., & Yelnykova, H. (2021). Innovatsiini informatsiini tekhnolohii v pidhotovtsi ta upravlinni personalom [Innovative information technologies in personnel training and management]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii Ekonomika – Adaptive Management: Theory and Practice. Economics Series*, (11). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-11).
15. Frant, Yu. V. (2024). Chynnyky vykorystannia kadrovoho potentsialu pidpriemstva z urakhuvanniam vymoh pisliavoiennoi vidbudovy natsionalnoi ekonomiky [Factors of using the enterprise's personnel potential taking into account the requirements of post-war reconstruction of the national economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (61). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3867/3787>.
16. Prib, K. A. (2024). Antykryzovi stratehii v upravlinni pidpriemstvamy [Anti-crisis strategies in enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (70), 661–670. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-116>.
17. Suslov, P. V. (2025). HR-tsyfrovizatsiia i formuvannia metakompetentsii personalu yak chynnyky antykryzovoi adaptyvnosti pidpriemstv [HR-digitalization and formation of personnel meta-competencies as factors of anti-crisis adaptability of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-86>.
18. DAN.IT Education. (2024). *Meta-skills – shcho tse take i chomu fakhivtsiam vazhlyvo nymy volodyty [Meta-skills – what they are and why it is important for specialists to possess them]*. <https://dan-it.com.ua/uk/blog/chto-takoe-meta-skills-i-pochemu-specialistam-tak-vazhno-imi-obladat>.
19. Borovykov, O., Khilukha, O., Sochynska-Sybirtseva, I., Oliinyk, I., & Shevchenko, S. (2025). Features and trends in the development of HR management in Ukraine. *Human Resources Management and Services*, 7(3), 4627. <https://doi.org/10.18282/hrms4627>
20. Zapatrina, I. V., & Shatkovska, A. O. (2023). *Dosvid pisliavoiennoho vidnovlennia mist svitu: uroky dlia Ukrainy [Experience of post-war recovery of the world's cities: lessons for Ukraine]*. [https://era-ukraine.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/Doslidzhennia\\_Dosvid-pisliavoiennoho-vidnovlennia-mist.pdf](https://era-ukraine.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/Doslidzhennia_Dosvid-pisliavoiennoho-vidnovlennia-mist.pdf).

Отримано 23.10.2025

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

UDC 355.02(045):351.86

JEL Classification: H56

**Oksana Prokopyshyn**

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Accounting and Taxation  
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies  
of Lviv (Lviv, Ukraine)

E-mail: [os378@ukr.net](mailto:os378@ukr.net). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7027-3499>

**Olha Maletska**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation  
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies  
of Lviv (Lviv, Ukraine)

E-mail: [oliamal@ukr.net](mailto:oliamal@ukr.net). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0004-7605>

**Oleksandr Kolot**

Postgraduate Student

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: [olexandrkolot@gmail.com](mailto:olexandrkolot@gmail.com). ORCID: <http://orcid.org/0009-0002-5093-1631>

**THE ROLE OF THE HR STRATEGY IN ADAPTIVE MANAGEMENT  
OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES  
IN THE POST-WAR RECONSTRUCTION PERIOD**

**Annotation.** Human resource management is crucial to achieve business objectives. Russia's full-scale invasion of Ukraine has been a serious test for the country's human potential, causing significant destruction, population migration and losses. The problem of developing adaptive HR strategies in times of post-war recovery is multifaceted and extremely relevant for modern Ukraine, as post-war reconstruction is a long and difficult process that requires significant human resources. The development of staff competencies and HR strategies requires adaptation to the new realities of economic activity. To address these issues, comprehensive measures are needed, including improved training and education of employees, ensuring their safety and health, and developing effective human resource management systems, including assessment, development and motivation. Post-war development of the skills of industrial enterprise personnel will require adaptive HR strategies focused on flexibility, psychological resilience and retraining to rebuild the economy and respond to new challenges. This means shifting from sustainable long-term planning to rapid response to market needs, focusing on leadership development, digital skills, stress management and support for employees who have experienced trauma, integrating them back into the working environment. When developing HR strategies for enterprises in the post-war recovery period, it is necessary to anticipate changes in the quality and age structure of human resources due to demographic losses. Analysing the experience of other countries around the world, it can be noted that successful recovery is possible when states and cities are able to look at their future development through a new worldview and choose mechanisms and approaches that correspond to their current situation and take into account existing characteristics.

**Keywords:** HR strategy; strategy; strategic management; innovation strategy; digitalization; adaptive management; innovative development; personnel; meta-competencies; post-war development; industrial enterprises.

Fig.: 1. Table: 1. References: 20.

**Бібліографічний опис для цитування:**

Прокопишин О. С., Малецька О. І., Колот О. С. Роль hr-стратегії в адаптивному управлінні інноваційним розвитком промислових підприємств у період післявоєнного відновлення. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 179-189. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-179-189](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-179-189).