

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Яковенко В. Г., к. е. н., доцент (УкрДУЗТ),
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0460-654X>,
Громова О. В., к. е. н., доцент (УкрДУЗТ),
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1332-8094>



У результаті проведеного аналізу праць вітчизняних науковців і практиків з управління людськими ресурсами окреслено ключові проблеми управління людськими ресурсами в умовах воєнного стану.

Встановлено, що одним із пріоритетних напрямів HR-менеджменту є збереження та розвиток кадрового потенціалу. За умов обмеженого зовнішнього ринку праці особливого значення набуває внутрішня мобільність персоналу.

Наголошено, що функціональна роль HR-служб зазнає трансформації в бік кризового управління. Фахівці з управління персоналом повинні не лише координувати процеси адаптації, а й забезпечувати підтримку морального та емоційного стану працівників.

Проведено порівняльну характеристику ключових аспектів HR-менеджменту у довоєнний і воєнний періоди. Виявлено, що війна стала каталізатором переходу від традиційної адміністративної моделі управління персоналом до більш сучасної та гнучкої моделі, яка сприяє оперативному реагуванню, підвищенню мотивації й забезпеченню підтримки співробітників.

Ключові слова: *управління, плинність та збереження кадрів, персонал, трудові ресурси, ефективність управління людськими ресурсами.*

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN WARTIME CONDITIONS

Yakovenko V.H, k . e. n., associate professor (USURT)
Gromova O.V., k e. n., associate professor (USURT)

Today, the understanding of the special importance and complexity of political processes covering the whole world and the possible threat of the third world war give us an impetus to rethink what is most important to ensure the existence of our own statehood, to define our national identity, to preserve future generations of Ukrainians. That is why the article wanted to draw attention to the employee's personality, his psychological and emotional state, to create the most suitable atmosphere for the employee's motivation, to promote his psychological stability in a difficult surrounding situation.

The main problem of human resource management in war conditions has been determined.

It has been established that the influence of the socio-psychological state of the employee of the enterprise is especially noticeable in crisis situations. They emphasized the need to create additional incentives for sustainability.

It has been proven that to prevent demotivation of employees, it is necessary to form an effective system of various methods of motivation. It has been proven that in the conditions of economic and political instability and uncertainty of the future, as well as the limitation of

financial resources, the problem of maintaining the staff and increasing the labor productivity of each individual employee is particularly acute.

It is noted that the HR function is being transformed into a crisis-oriented role — human resource specialists must not only coordinate adaptation processes but also ensure the preservation of employees' morale.

A comparative analysis of the main aspects of HR management in the pre-war and wartime periods has been conducted.

It has been established that the war has highlighted the need to shift from an administrative model of personnel management to a flexible model, which enables rapid response, motivation, and support of employees.

Keywords: *management, staff turnover and retention, staff, labor resources, human resource management effectiveness*

Постановка проблеми. Воєнна агресія Російської Федерації проти України, що триває з 2014 року й особливо загострилася з повномасштабного вторгнення у 2022 році, спричинила кардинальні зміни у всіх сферах суспільного життя, включаючи економіку, ринок праці та системи управління персоналом. У цих надзвичайних умовах підприємства були змушені адаптувати свої кадрові стратегії до нової реальності, яка характеризується нестабільністю, високим рівнем ризиків, мобільністю працівників і дефіцитом трудових ресурсів.

Однією з ключових трансформацій стало переосмислення цінності персоналу як основного ресурсу для забезпечення життєстійкості бізнесу. Саме тому ми звертаємо увагу на проблему збереження та відтворення персоналу підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В сучасних умовах, що супроводжуються тривалими кризовими явищами, наукові доробки вітчизняних та зарубіжних вчених, що охоплюють проблематику управління людськими ресурсами в умовах кризових явищ набувають особливої актуальності. Серед дослідників тематики збереження та розвитку кадрового потенціалу слід визначити праці таких вчених, як Дикань О., Косінцева П. [1], Костюк О. [2], Обиденнова Т., Черноус І. [3], Токмакова І., Жернова Є. [4], Холодницька А. [5], Яковенко В., Куделя В., Челядінова Н. [6],

у тому числі вплив воєнного стану на управління людськими ресурсами вивчали такі науковці, як Пищуліна О., Маркевич К. [7], Савенко О., Шершенюк О., Бебешко М. [8] та інші.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Однак, при всій значущості наявних наукових розробок, слід зауважити, що недостатньо приділено уваги деяким аспектам впливу дії зовнішніх чинників на плінність кадрів та відповідно збереження та відновлення кадрового резерву. Це в свою чергу спонукає до необхідності визначити та охарактеризувати основні проблеми щодо збереження персоналу підприємств, особливо в умовах воєнного стану та розробити шляхи їх вирішення.

Метою статті є аналіз впливу зовнішніх чинників, викликаних війною, на рівень плінності кадрів на підприємствах, визначення шляхів подолання даної проблеми і розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Умови воєнного стану створюють надзвичайні виклики для функціонування підприємств, зокрема в сфері управління трудовими ресурсами. Нестабільність, загроза безпеці, релокація працівників, мобілізація та порушення логістичних ланцюгів потребують гнучких, адаптивних і проактивних

підходів до збереження й ефективного використання персоналу.

Одним із ключових напрямів організації праці є гнучка організація праці, що передбачає впровадження дистанційного або гібридного режиму роботи, завдяки чому підприємства можуть зберігати безперервність виробничих та адміністративних процесів [9]. Застосування гнучких графіків дозволяє враховувати індивідуальні обставини працівників, пов'язані з переміщенням, доглядом за родиною тощо. Широкого поширення набуває також проєктне управління, яке забезпечує гнучке формування команд відповідно до конкретних завдань.

Наступним важливим питанням є збереження та розвиток кадрового потенціалу. В умовах обмеженого доступу до нових кадрів пріоритет надається внутрішній мобільності: ротації кадрів на суміжні або нові посади, перекваліфікації та розвитку багатофункціональності. Підприємства активно впроваджують внутрішні програми навчання, онлайн-курси, менторинг, що сприяє швидкому набуттю необхідних компетенцій.

У сучасних реаліях значно зростає значення психологічної підтримки та мотивації персоналу. Функція HR трансформується в кризову — фахівці з управління персоналом не лише координують адаптаційні процеси, а й відіграють провідну роль у збереженні морального стану працівників. Практикується впровадження регулярного зворотного зв'язку, прозорості внутрішньої комунікації, а також застосування нематеріальних форм заохочення, таких як визнання зусиль працівників, участь у спільних ініціативах тощо.

Окреме місце посідає соціальна відповідальність підприємства, яка в умовах війни стає не лише моральним обов'язком, а й інструментом довгострокового збереження трудового потенціалу. Це зокрема передбачає підтримку мобілізованих працівників,

взаємодію з їхніми родами, участь у гуманітарних та волонтерських проєктах. Підприємства також беруть участь у програмах релокації співробітників, надаючи допомогу в облаштуванні на новому місці.

Не менш важливим напрямом, є впровадження цифрових рішень, що дозволяють оперативно реагувати на виклики часу. Застосування ERP, CRM-систем, платформ для аналітики забезпечує ефективне планування ресурсів і контроль за їхнім використанням навіть за умов часткової або повної віддаленої роботи.

Таким чином, адаптація підприємств до умов воєнного стану вимагає системного, багатовекторного підходу до управління трудовими ресурсами. У центрі цього підходу залишається людина — як головний капітал, рушійна сила й стратегічний ресурс будь-якої організації.

Досвід українських компаній в умовах війни демонструє високу адаптивність HR-функції. Підходи з управління персоналом, що переважали в мирний час, не втратили актуальності повністю, однак були доповнені або замінені на оперативні, стресостійкі та соціально орієнтовані практики. На перший план вийшло управління кризами, здатність приймати швидкі рішення у непередбачуваних обставинах; роль HR-фахівців розширилася від адміністраторів до стратегічних радників керівництва; суттєво зріс соціальний компонент управління персоналом, особливо у питаннях підтримки співробітників на фронті, сімей ВПО, реінтеграції ветеранів.

Також слід зазначити активну цифрову трансформацію HR-функцій — впровадження онлайн-сервісів для комунікації, обліку кадрів, автоматизованих систем для управління персоналом (HCM-системи), що дозволяє зменшити адміністративне навантаження і зосередитися на стратегічному управлінні.

Особливої ваги набула проблема втрати кадрів через мобілізацію, міграцію та втрату підприємств на тимчасово окупованих територіях. Це стимулювало бізнес до розробки адаптивних HR-стратегій із залученням внутрішньо переміщених осіб, ветеранів АТО/ООС, а також створення програм підтримки ментального здоров'я працівників.

Загалом, війна актуалізувала необхідність переходу від адміністративної моделі управління персоналом до стратегічної та гнучкої моделі, що орієнтована на швидке реагування, мотивацію та підтримку співробітників.

Трансформація системи управління персоналом в Україні після початку повномасштабної війни у 2022 році є безпрецедентною за масштабом і швидкістю. Якщо до війни більшість HR-практик орієнтувалися на довгострокове планування, розвиток корпоративної культури та конкурентоспроможність на ринку праці, то в умовах війни домінують адаптивні, гнучкі, кризові підходи. В таблиці 1.1 подано порівняльну характеристику основних аспектів управління персоналом у довоєнний та воєнний періоди.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика основних аспектів управління персоналом у довоєнний та воєнний періоди

Критерій	HR-практики до війни (до 2022 р.)	HR-практики під час війни (з 2022 р.)
Фокус управління	Стратегічне зростання, розвиток талантів	Забезпечення стабільності, безпеки, життєстійкості бізнесу
Мотивація працівників	Матеріальні стимули, бонуси, кар'єрне зростання	Нематеріальна мотивація, підтримка, гнучкий графік, психологічна стабільність
Робоче середовище	Офісна культура, open-space, тімбілдинги	Дистанційна або гібридна робота, цифрові інструменти
Рекрутинг та добір	Пошук ідеальних кандидатів, довгі конкурси	Швидкий підбір, перекваліфікація, залучення ВПО та ветеранів
Кадрове планування	Довгострокові кадрові стратегії, succession planning	Короткострокові плани, кризове управління
Навчання і розвиток	Корпоративне навчання, розвиток лідерства	Курси виживання, безпека, антикризове мислення
Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)	Екологічні ініціативи, волонтерство, diversity programs	Підтримка ЗСУ, допомога мобілізованим, гуманітарні ініціативи
Психологічне здоров'я	Часто ігнорувалося або формалізувалося	Фокус на ментальному здоров'ї, залучення психологів, програми підтримки

Підводячи підсумок, слід зазначити, що управління персоналом є програмним способом мислення і управління, що забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства й інтересів працівників підприємства. Передбачає не тільки визначення

генерального курсу діяльності підприємства, але і підвищення мотивації, зацікавленості всіх працівників у його реалізації.

Таким чином, війна стала не лише викликом для HR-менеджерів, а й каталізатором глибоких перетворень, які в

майбутньому можуть стати новим стандартом управління людським капіталом в Україні.

Висновок. Проаналізовано праці вітчизняних вчених та практиків за представленою тематикою.

Наголошено, що важливим напрямком в управлінні людськими ресурсами є збереження та розвиток кадрового потенціалу. В умовах обмеженого доступу до оновлення кадрів пріоритет повинен надаватися внутрішній мобільності.

Зазначено, що функція HR трансформується в кризову — фахівці з управління персоналом повинні не тільки координувати адаптаційні процеси, а й забезпечувати збереження морального стану працівників.

Складено порівняльну характеристику основних аспектів HR-менеджменту у довоєнний та воєнний періоди.

Встановлено, що війна актуалізувала необхідність переходу від адміністративної моделі управління персоналом до гнучкої моделі, завдяки якій забезпечується швидке реагування, мотивація та підтримка співробітників.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дикань О. В., Косінцева П. Ю. Кадрове забезпечення процесу управління стратегічними змінами. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 257-266

2. Костюк О. Інноваційні інструменти управління персоналом. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії: Економічні науки*. 2013. Вип. 1 (6). С. 143–147.

3. Обиденнова Т. С., Черноус І. О. Методи формування кадрового потенціалу підприємств. *Бізнес-інформ*. 2024. № 6. С. 382-388.

4. Токмакова І. В., Жернова Є. В. Стратегічні напрями удосконалення менеджменту персоналу підприємств в

умовах цифрової трансформації економіки. *Менеджмент: інноваційний аспект*: монографія. / за заг. ред. Л. В. Марценюк. Дніпро: Журфонд. 2022. С. 86-117.

5. Холодницька А. В. Управління соціально-психологічним кліматом бюджетної установи в системі кластерів. *Проблеми реформування регіональної економіки на засадах кластерного підходу*: зб. тез доповідей Міжнарод. наук.-практ. інтернет-конференції науковців, викладачів, спеціалістів. Харків: Харківський торговельно-економічний інститут КНТЕУ. 2014. С. 102–104.

6. Яковенко В. Г., Куделя В. І., Челядінова Н. Г. Застосування деяких аспектів психології управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. №80. С. 247-255.

7. Пищуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації: аналітична записка. К.: Центр Разумкова. 2022. URL: <https://razumkov.org.ua › images> 2022/07/18

8. Савенко О. А., Шершенюк О. М., Бебешко М. А. Особливості управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 4. С. 168-174.

9. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України №2352-IX від 01.07.2022 від 15.03.2022 № 2136-IX (із змінами внесеними згідно із Законом). *Верховна Рада України*: офіційний веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20/card2#Card>

REFERENCES

1. Dykan O. V., Kosintseva P. Yu. Kadrove zabezpechennia protsesu upravlinnia stratehichnymy zminamy. Visnyk ekonomiky

transportu i promyslovosti. 2023. № 81-82. S. 257-2662.

2. Kostiuk O. Innovatsiini instrumenty upravlinnia personalom. Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi ahranoi akademii: Ekonomichni nauky. 2013. Vyp. 1 (6). S. 143–147.

3. Obydiennova T. S., Chernous I. O. Metody formuvannia kadrovoho potentsialu pidpriemstv. Biznes-inform. 2024. № 6. S. 382-388.

4. Tokmakova I. V., Zhernova Ye. V. Stratehichni napriamy udoskonalennia menedzhmentu personalu pidpriemstv v umovakh tsyfrovoy transformatsii ekonomiky. Menedzhment: innovatsiinyi aspekt: monohrafiia. / za zah. red. L. V. Martseniuk. Dnipro: Zhurfond. 2022. S. 86-117.

5. Kholodnytska A. V. Upravlinnia sotsialno-psykholohichnym klimatom biudzhetnoi ustanovy v systemi klasteriv. Problemy reformuvannia rehionalnoi ekonomiky na zasadakh klasternoho pidkhodu: zb. tez dopovidei Mizhnar.nauk.-prakt. internet-konferentsii naukovtsiv, vykladachiv, spetsialistiv. Kharkiv: Kharkivskiy torhovelno-ekonomichnyi instytut KNTEU. 2014. S. 102–104.

6. Yakovenko V. Gh., Kudelja V. I., Cheljadinova N. Gh. (2022) Zastosuvannja dejakykh aspektiv psykholohiji upravlinnia personalom na pidprijemstvakh zaliznychnogho transport [Application of some aspects of personnel management psychology at railway transport enterprises] *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. №80. P.247-255.

7. Pyshchulina O., Markevych K. Rynok pratsi v umovakh viiny: osnovni tendentsii ta napriamy stabilizatsii: analitychna zapyska. K.: Tsentr Razumkova. 2022. URL:<https://razumkov.org.ua › images> 2022/07/18

8. Savenko O. A., Shersheniuk O. M., Bebashko M. A. Osoblyvosti upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2024. № 4. S. 168-174.

9. Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu: Zakon Ukrainy №2352-IKh vid 01.07.2022 vid 15.03.2022 № 2136-IX (iz zminamy vnesenymy zghidno iz Zakonom). Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiinyi veb-sait. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20/card2#Card>