

**ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ**  
Навчально-науковий інститут денної освіти  
Кафедра управління персоналом, економіки праці та економічної теорії

**Допускається до захисту**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
д.е.н., проф.Т. КОСТИШИНА  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

***на тему: «МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА  
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ  
ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ»***

***зі спеціальності 051 Економіка  
освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»  
ступеня магістра***

**Виконавець роботи:** Булана Аліна Миколаївна  
\_\_\_\_\_ «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**Науковий керівник:** к. е. н., доц. Тужилкіна Оксана Володимирівна  
\_\_\_\_\_ «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**Реценцент:** к. е. н., доц. Барибіна Яніна Олександрівна  
\_\_\_\_\_ «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Сутність і роль механізму управління персоналом у системі управління підприємством	10
1.2 Теоретичні підходи до управління персоналом у кризових і нестабільних умовах	20
1.3 Нормативно-правові засади регулювання трудових відносин під час воєнного стану в Україні	27
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ	36
2.1 Огляд ринку праці України: загальні тенденції та структурні зміни	36
2.2 Стан і динаміка механізму управління персоналом в українських підприємствах	40
2.3 Виклики та можливості управління персоналом в Україні в умовах економічної нестабільності та воєнного стану	50
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД	60
3.1 Формування стратегії відновлення та розвитку кадрового потенціалу підприємств	60
3.2 Удосконалення механізму мотивації та підтримки персоналу в період відбудови економіки	70
3.3 Використання цифрових технологій та HR-аналітики у відновленні HR-системи підприємств	75
ВИСНОВКИ	85

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

## ВСТУП

**Актуальність дослідження** механізмів управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану обумовлена швидкими змінами в економічному та соціальному середовищі, в якому працюють підприємства в Україні. Воєнний стан став значним викликом для українських компаній, змушуючи їх адаптувати свої стратегії до нових, часто непередбачуваних умов. В умовах війни стає критично важливим не тільки збереження працездатності підприємства, а й підтримка його людського капіталу. Це включає організацію ефективного управління персоналом, що забезпечить стійкість підприємств в умовах економічної нестабільності та допоможе швидко адаптуватися до змін. Управлінці повинні шукати нові підходи до мотивації працівників, їх підтримки, а також застосовувати сучасні методи управління для збереження та розвитку персоналу, що безпосередньо впливає на ефективність функціонування підприємства в кризовий період.

Управління персоналом у кризових умовах вимагає не тільки гнучкості у прийнятті рішень, а й постійного моніторингу ситуації на підприємстві та ринку праці. В умовах воєнного стану підприємства часто стикаються з новими проблемами, такими як дефіцит кадрів, зниження рівня мотивації працівників, проблеми з виконанням контрактів, відсутність стабільності в законодавчому середовищі та фінансових труднощах. Всі ці фактори ставлять під сумнів традиційні підходи до управління персоналом. Керівникам необхідно переглянути стратегії управління, щоб забезпечити максимально ефективне використання наявних ресурсів. Необхідно зосередитися на швидкому реагуванні на зміни, зберігаючи при цьому позитивний моральний клімат в колективі, що є ключем до підтримки високої продуктивності навіть в умовах війни.

Актуальність теми також зумовлена змінами в нормативно-правовій базі, які відбуваються через воєнний стан. Підприємства повинні адаптуватися до нових законодавчих вимог щодо трудових відносин, організації роботи та безпеки працівників. У часи війни в Україні були прийняті спеціальні законодавчі акти, що регулюють трудові відносини, які повинні враховувати специфіку роботи в умовах війни, такі як зміни в оплаті праці, мобілізація робочої сили, відпустки та соціальні гарантії. Крім того, підприємства мають враховувати вимоги щодо безпеки праці, оскільки багато працівників працюють в умовах, коли постійно існує загроза для їхнього життя і здоров'я. Тому важливим аспектом є не лише вивчення теоретичних підходів до управління персоналом, а й розгляд реальних практик і законодавчих змін, які регулюють трудові відносини в умовах воєнного стану.

Забезпечення стабільної роботи підприємств в умовах кризових ситуацій також потребує уваги до корпоративної культури та комунікації всередині організацій. Війна, стрес і невизначеність часто знижують рівень морального духу працівників, що може призвести до зниження продуктивності та якості роботи. У таких умовах важливо підтримувати ефективну комунікацію, забезпечувати психологічну підтримку та створювати умови для збереження високого рівня лояльності працівників. Лідери підприємств повинні вміти мотивувати своїх співробітників, незважаючи на зовнішні труднощі, забезпечувати їм необхідні ресурси для виконання роботи та підтримувати їх у складних ситуаціях. Таким чином, управління персоналом в умовах війни має важливе значення для збереження працездатності підприємств і забезпечення їх адаптації до змінюваних умов.

Крім того, після закінчення війни підприємствам потрібно буде швидко відновити свою діяльність і повернутися до мирних умов праці. Одним із головних завдань буде відновлення кадрового потенціалу, підвищення

ефективності мотиваційних програм та впровадження нових технологій в управлінні персоналом. У цьому контексті важливою є роль цифрових технологій та HR-аналітики, які дозволяють оптимізувати процеси управління, підвищити ефективність прийняття рішень і забезпечити своєчасне реагування на зміни. Розвиток цифрових інструментів для управління персоналом стане основою для швидкого відновлення HR-систем підприємств в післявоєнний період. Застосування новітніх технологій дозволить не тільки покращити процеси найму, навчання та розвитку, але й значно підвищити ефективність управління кадрами в цілому, що є важливим для відновлення економіки після війни.

**Метою дослідження** є комплексний аналіз механізмів управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану, а також визначення ефективних підходів до вдосконалення управлінських стратегій у післявоєнний період.

**Завдання дослідження:**

1. Дослідити сутність і роль механізму управління персоналом у загальній системі управління підприємством.
2. Вивчити теоретичні підходи до управління персоналом у кризових умовах, зокрема під час воєнного стану.
3. Проаналізувати нормативно-правові засади регулювання трудових відносин в умовах воєнного стану в Україні.
4. Дослідити стан системи управління персоналом на ринку праці в Україні в умовах воєнного стану.
5. Оцінити вплив воєнного стану на ефективність функціонування механізму управління персоналом.
6. Розробити рекомендації щодо вдосконалення механізму управління персоналом у післявоєнний період.

7. Оцінити роль цифрових технологій та HR-аналітики у відновленні HR-системи українських підприємств.

**Об'єктом дослідження** є механізми управління персоналом на підприємствах, що функціонують в умовах воєнного стану, а також в умовах відновлення економіки після війни. Особлива увага приділяється впливу зовнішніх кризових факторів, таких як воєнний стан, на організацію та функціонування кадрових систем, а також на процеси мотивації, розвитку та адаптації персоналу підприємств в умовах нестабільності.

**Предметом дослідження** є теоретичні підходи, нормативно-правові засади та практичні аспекти управління персоналом в умовах воєнного стану, зокрема в контексті регулювання трудових відносин, адаптації кадрових стратегій, мотивації та підтримки персоналу.

**Методи дослідження.** У дослідженні використовуються різноманітні методи, які дозволяють комплексно вивчити механізми управління персоналом в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Зокрема, застосовуються *аналітичний метод* для вивчення теоретичних підходів до управління персоналом у кризових умовах, а також для оцінки нормативно-правових аспектів трудових відносин в Україні під час воєнного стану. *Метод порівняльного аналізу* використовується для вивчення міжнародного досвіду та кращих практик управління персоналом в умовах криз, що дозволяє адаптувати ці стратегії до українських реалій. *Метод статистичного аналізу* дозволяє оцінити ефективність функціонування систем управління персоналом на підприємствах, зокрема в аспектах мотивації, навчання та розвитку працівників під час війни та в процесі їх адаптації після її завершення. Також використано *метод кейс-стаді* для аналізу реальних прикладів підприємств, що успішно адаптувались до умов воєнного стану, а також для виявлення проблем, з якими стикаються компанії в таких ситуаціях. *Метод інтерв'ю* з керівниками

підприємств та HR-менеджерами допоможе зібрати якісні дані щодо викликів управління персоналом та їхніх власних підходів до вирішення кризових ситуацій. Використання цих методів дозволяє комплексно дослідити тему та сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення механізму управління персоналом в умовах нестабільності та відновлення економіки.

**Практична значимість дослідження** полягає в можливості застосування його результатів для вдосконалення процесів управління персоналом на підприємствах, які функціонують в умовах воєнного стану, а також під час відновлення після війни. Розроблені рекомендації можуть бути корисними для управлінців і HR-спеціалістів у сфері адаптації кадрових стратегій до змінюваних умов, зокрема для збереження та розвитку персоналу в кризових ситуаціях. Крім того, результати дослідження сприятимуть підвищенню ефективності застосування цифрових технологій та HR-аналітики в управлінні персоналом, що дозволить підприємствам швидко відновлювати свою діяльність після завершення бойових дій та забезпечити стійкість організацій в довгостроковій перспективі.

**Матеріалом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти управління персоналом на підприємствах, які функціонують в умовах воєнного стану, а також під час відновлення після війни. Для аналізу використано наукові публікації, законодавчі акти, нормативно-правові документи, що регулюють трудові відносини в умовах війни, а також практичні кейси підприємств, що здійснюють діяльність в умовах військової агресії. У ході дослідження були використані результати інтерв'ю з керівниками та HR-менеджерами підприємств, а також статистичні дані щодо впливу воєнного стану на функціонування систем управління персоналом. Також враховано міжнародний досвід у галузі управління персоналом в умовах криз.



**Наукова новизна роботи** полягає в комплексному аналізі механізмів управління персоналом в умовах воєнного стану, що є актуальною темою в сучасних умовах військової агресії. Вперше в українській науці досліджено специфіку управління людськими ресурсами на підприємствах в умовах війни, зокрема з акцентом на адаптацію кадрових стратегій до кризових умов. Визначено ефективні методи мотивації та підтримки персоналу, а також нормативно-правові механізми, що регулюють трудові відносини під час воєнного стану. Крім того, на основі аналізу реальних підприємств розроблено рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом у післявоєнний період, що сприятиме відновленню та розвитку економіки.

**Структура роботи** складається з трьох основних розділів, які відображають логіку дослідження. Перший розділ присвячений теоретико-методичним засадам формування механізму управління персоналом, зокрема в умовах кризових ситуацій. У другому розділі проводиться аналіз механізмів управління персоналом на підприємствах, що функціонують під час воєнного стану, із фокусом на оцінку ефективності управлінських стратегій. Третій розділ пропонує напрями удосконалення механізму управління персоналом у післявоєнний період, зокрема в аспекті відновлення кадрового потенціалу, покращення мотивації та використання цифрових технологій. Наприкінці роботи містяться висновки, що підсумовують результати дослідження, та список використаних джерел.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1 Сутність і роль механізму управління персоналом у системі управління підприємством**

Механізм управління персоналом є важливою складовою загальної системи управління підприємством, оскільки він забезпечує ефективне використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей організації. Він включає в себе сукупність методів, форм і засобів, які сприяють організації, мотивації, розвитку та контролю діяльності персоналу.

У найперші роки розвитку управління персоналом акцент робився на адміністративних функціях – наймі, організації праці та контролю за виконанням робіт (рис. 1.1). Цей підхід виник у середині 19 століття під час індустріалізації, коли управління трудовими ресурсами було спрямоване на організацію праці та забезпечення трудової дисципліни. Персонал сприймався як ресурс, а не як важлива частина розвитку підприємства. У цей період основна увага приділялася стандартизації роботи та оптимізації процесів, зокрема на великих фабриках, де було необхідно організувати велику кількість робітників на різних етапах виробничого процесу [6].

У середині 20 століття, коли почали розвиватися психологічні теорії мотивації, такі як теорія потреб Абрахама Маслоу, відбулося суттєве розширення підходів до управління персоналом (рис. 1.2). Організації почали усвідомлювати, що працівники є не просто виконавцями завдань, а важливим елементом для досягнення бізнес-цілей. Тому управління персоналом перетворюється на функцію, яка включає в себе не лише найм, а й мотивацію, розвиток і навчання працівників. Важливими стають такі концепції, як теорія Х

і Ү Дугласа МакГрегора, які звертаються до різних підходів до управління в залежності від ставлення до працівників, що стало основою для стратегічного підходу до управління персоналом, коли акцент зміщувався з організації праці на покращення психологічного клімату та мотивації [27].

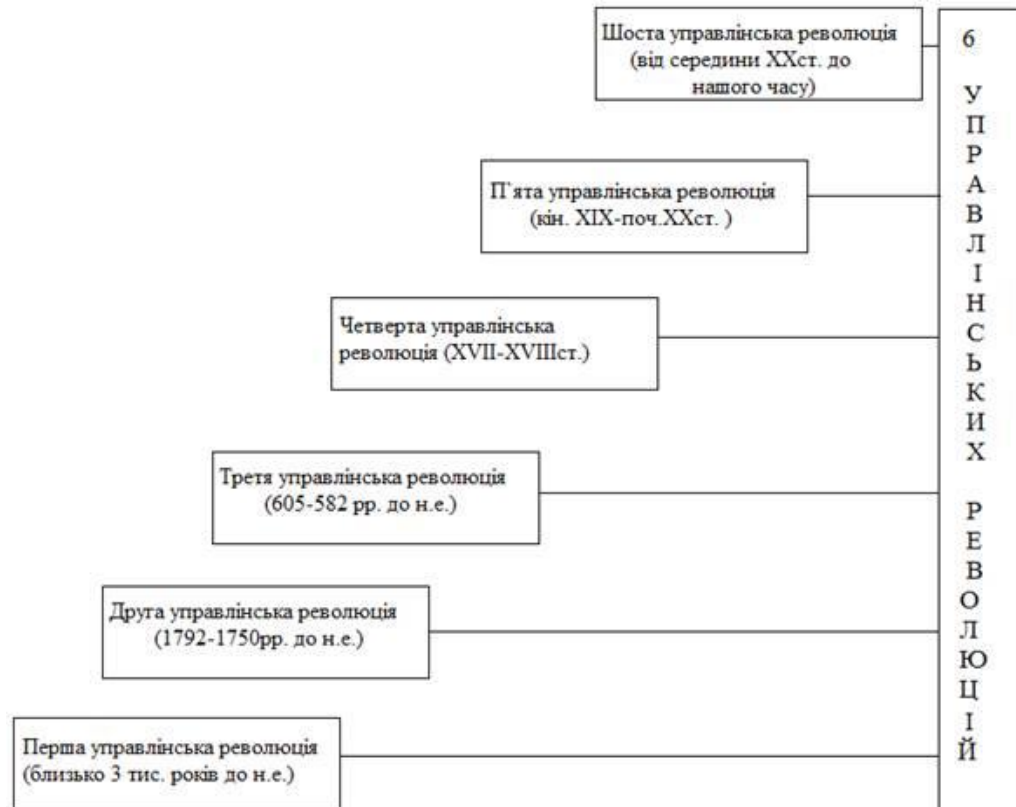


Рис. 1.1 Управлінські революції [27]

З 1990-х років починається новий етап у розвитку управління персоналом, що супроводжується глобалізацією та інформаційними технологіями. Міжнародні компанії почали усвідомлювати важливість глобальної стратегії управління персоналом, яка враховує особливості різних ринків праці та культур. У цей період стало актуальним питання розробки стратегій управління талантами, зокрема залучення, розвитку та утримання кваліфікованих кадрів, здатних забезпечити конкурентні переваги компанії на ринку. Підвищена увага

приділялася розвитку лідерських якостей та створенню ефективної комунікації всередині організації. Для цього компанії почали використовувати нові інструменти, такі як coaching та mentoring, для розвитку потенціалу співробітників [8].

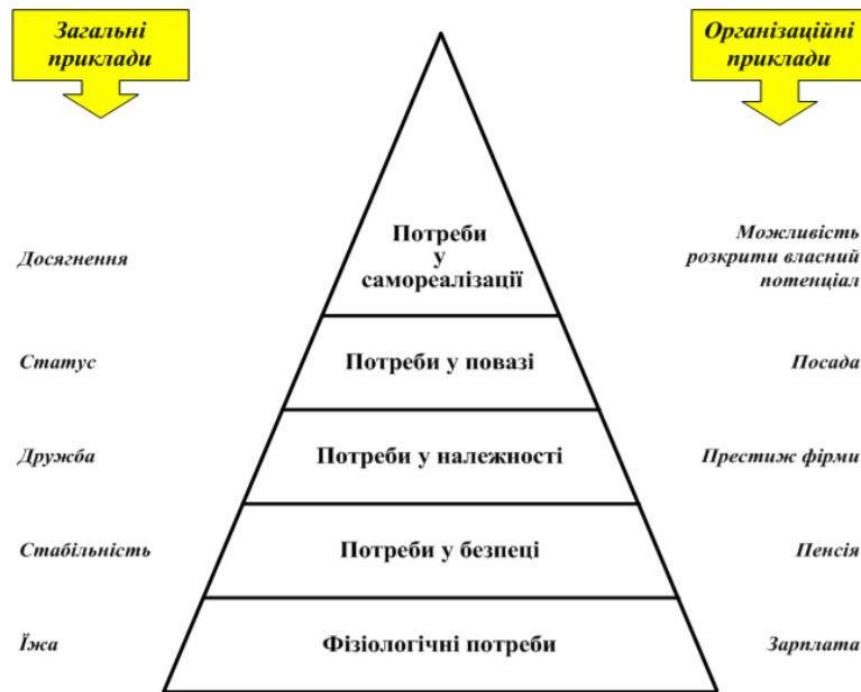


Рис. 1.2 Теорія потреб Абрахама Маслоу [8]

Зі збільшенням впливу технологій та цифровізації економіки в 2000-х роках управління персоналом починає змінюватися в бік автоматизації процесів. Цифрові платформи та HR-аналітика дозволили значно полегшити процеси підбору, навчання та оцінки працівників. Технології дозволили скоротити витрати на адміністративні процеси, забезпечити більш точний аналіз даних про ефективність працівників і зробити прогнозування кадрових потреб більш точним і обґрунтованим. З'явилися нові інструменти для розробки

персональних планів розвитку, а також для оцінки задоволення співробітників, що в свою чергу дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на можливі проблеми [19].

На сьогоднішній день HR-менеджмент перетворився на стратегічну функцію в організації. Персонал більше не розглядається як пасивний ресурс, а як активний учасник процесу створення вартості для підприємства. У зв'язку з цим підхід до управління персоналом фокусується на тому, щоб кожен працівник мав можливість внести свій вклад у загальний результат компанії. Це вимагає від HR-фахівців не тільки розуміння потреб компанії, але й здатності визначити та розвивати таланти всередині організації. Зокрема, управлінці повинні акцентувати увагу на розвитку співробітників, створенні можливостей для їхнього професійного росту, впровадженні інноваційних методів мотивації та забезпеченні комфортних умов праці для всіх [10].

Однією з важливих складових сучасного управління персоналом є управління змінами, особливо в умовах нестабільності та кризи. Це включає в себе як адаптацію до зовнішніх викликів, так і внутрішні зміни в організації, що дозволяють зберегти або підвищити ефективність роботи. Управління персоналом стає важливим інструментом для реалізації стратегії підприємства під час кризових ситуацій, таких як фінансові кризи, війни чи пандемії. Важливою складовою є здатність адаптувати кадрову політику та підтримувати працівників в умовах невизначеності [51].

З особливою актуальністю питання управління персоналом постають в умовах війни, коли підприємства змушені адаптувати свої стратегії в реальному часі, аби вижити та забезпечити мінімально необхідну функціональність. Під час війни управління персоналом часто спрямоване на підтримку морального духу працівників, збереження їхньої мотивації та організацію гнучких умов роботи, що дозволяють швидко реагувати на зміни. У таких умовах

застосовуються методи, які дозволяють адаптувати робочі процеси без втрати ефективності, зокрема за допомогою використання дистанційної роботи та новітніх комунікаційних технологій [22].

В умовах війни та післявоєнного відновлення важливо також звертати увагу на збереження кадрового потенціалу. Підприємства повинні розробляти спеціальні програми підтримки працівників, що включають не тільки матеріальні стимули, але й психологічну допомогу, забезпечення безпеки на робочому місці та створення умов для адаптації співробітників до нових реалій. Крім того, підприємства мають активно працювати над формуванням кадрового резерву, який допоможе швидко відновити роботу в разі необхідності. Збереження та розвиток кваліфікованих кадрів після війни стане одним з основних завдань для організацій, які прагнуть до швидкого відновлення [43].

Таким чином, еволюція підходів до управління персоналом відображає глибокі зміни в економічних, соціальних та технологічних умовах, з якими стикаються організації. Сучасний HR-менеджмент зосереджений на стратегічному управлінні людським капіталом, на впровадженні новітніх технологій та підтримці ефективної комунікації в організаціях, що дає їм можливість адаптуватися до будь-яких викликів.

В умовах постійної зміни зовнішнього середовища, зокрема економічної, соціальної та політичної нестабільності, управління персоналом набуває особливої важливості, адже саме люди є головним фактором успіху підприємства. Ефективний механізм управління персоналом сприяє не тільки підвищенню продуктивності праці, але й розвитку інноваційних процесів, що необхідні для адаптації підприємства до змінних умов [5].

Основною метою механізму управління персоналом є забезпечення максимальної ефективності працівників через належне регулювання їх трудової діяльності, а також створення умов для їхнього розвитку та мотивації. Це

передбачає ретельну організацію всіх етапів взаємодії з персоналом: від найму та адаптації до мотивації, навчання та оцінки результатів діяльності. У сучасних умовах важливу роль відіграють цифрові технології, які дозволяють оптимізувати всі етапи управління персоналом, роблячи процеси більш прозорими і автоматизованими. Діджиталізація HR-процесів є важливим фактором, що сприяє покращенню якості управлінських рішень і дає змогу зменшити витрати на адміністративні процеси [1].

У складних економічних умовах, зокрема в умовах воєнного стану, роль механізму управління персоналом стає ще більш важливою. Підприємства, що переживають кризу, мають справу з низьким рівнем мотивації серед працівників, високим рівнем стресу та нестабільністю на ринку праці. У таких умовах управління персоналом повинно орієнтуватися на підтримку стабільності в колективі та надання необхідної підтримки співробітникам, щоб уникнути великої плинності кадрів. Це вимагає нових підходів до керівництва, включаючи гнучкість у прийнятті рішень та постійне вдосконалення системи внутрішніх комунікацій [4].

Важливою частиною механізму управління персоналом є кадрове планування, яке дозволяє прогнозувати потреби підприємства в людських ресурсах, враховуючи зміни в ринковій ситуації. Планування трудових ресурсів допомагає забезпечити необхідний рівень кваліфікації працівників і адаптувати організаційну структуру підприємства до нових умов. Кадрове планування включає в себе також розробку стратегії розвитку людського капіталу, що є одним із ключових факторів сталого розвитку підприємства. Стратегічний підхід до управління персоналом дозволяє забезпечити підприємству конкурентні переваги на ринку, адаптуючи його діяльність до зовнішніх викликів [7].

В умовах військової агресії механізм управління персоналом також має враховувати потребу в гнучкості та швидкому реагуванні на зміну зовнішнього середовища, що включає адаптацію внутрішніх процесів до нових реалій: від змін в організаційній структурі до перегляду системи мотивації персоналу. Одним із важливих аспектів є розробка спеціальних програм підтримки персоналу, які включають психологічну підтримку, фінансові стимули та забезпечення безпеки на робочих місцях. У такій ситуації механізм управління персоналом стає не лише інструментом для досягнення ефективності, а й важливим елементом для збереження морального клімату на підприємстві [9].

Загалом, механізм управління персоналом в умовах воєнного стану має включати в себе систему оперативного реагування на зміни в трудовій ситуації, а також гнучкі методи для адаптації до нестабільних умов. Відкритість до нових підходів, зокрема застосування цифрових технологій і новітніх HR-методів, дозволяє зберегти високий рівень продуктивності та забезпечити надійність роботи підприємства навіть в умовах кризи, що вимагає від керівників підприємств високих управлінських компетенцій та здатності до швидкого прийняття рішень [2].

Особливу увагу слід приділяти збереженню кадрового потенціалу. В умовах воєнного стану багато підприємств стикаються з проблемою втрати кваліфікованих кадрів, що може суттєво вплинути на ефективність їхньої діяльності. У зв'язку з цим, стратегія управління персоналом повинна включати елементи кадрового резерву, навчання та перепідготовки працівників, що дозволяє зберегти цінний людський капітал і адаптувати його до нових вимог ринку праці [10].

Крім того, окремим елементом механізму управління персоналом є система оцінки ефективності праці. В умовах воєнного стану підприємства часто



зіштовхуються з необхідністю перегляду критеріїв оцінки результатів праці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 Критерії оцінки ефективності праці

Критерії оцінки	Опис	Метод оцінки	Часова періодичність оцінки
Якість виконаних завдань	Оцінка точності, відповідності стандартам і вимогам до виконаних завдань.	Аналіз результатів роботи, відповідність стандартам і критеріям якості.	Щоквартально або щорічно.
Кількість виконаних завдань	Число виконаних завдань за визначений період.	Кількісна оцінка на основі виконаних завдань.	Щомісяця або по завершенню проектів.
Ініціативність	Рівень активності працівника в пропонуванні нових ідей і рішень.	Анкетування, опитування, зворотний зв'язок від керівника.	Щоквартально або по необхідності.
Пунктуальність	Дотримання термінів виконання завдань, пунктуальність на роботі.	Аналіз звітів, контроль за виконанням завдань у встановлені терміни.	Щоденно або по завершенню завдань.
Мотивація та задоволеність працівника	Оцінка рівня задоволеності працівника умовами роботи та наявністю внутрішньої мотивації.	Оцінка на основі анкет, співбесід або регулярних відгуків.	Щоквартально або на етапі проведення опитувань.
Залучення до інноваційних процесів	Оцінка активності працівника в процесах впровадження інновацій та нових технологій.	Оцінка за участю у розробці та впровадженні нових проектів.	Щорічно або по завершенню великих інноваційних проектів.
Командна робота	Оцінка рівня взаємодії з іншими працівниками, готовність до спільної роботи.	Оцінка через командні оцінки або 360-градусне оцінювання.	Щоквартально або під час командних оцінок.
Вміння працювати під тиском	Здатність ефективно працювати навіть у стресових умовах, зберігати концентрацію та продуктивність.	Аналіз виконання завдань у стресових ситуаціях, інтерв'ю з керівником.	По мірі необхідності, залежно від завдань.
Рівень професійного	Оцінка професійного росту, навчання та	Оцінка рівня участі у тренінгах, курсах,	Щоквартально або після проходження

розвитку	здобуття нових знань.	підвищення кваліфікації.	навчальних програм.
----------	-----------------------	--------------------------	---------------------

*Джерело:* [12]

Оцінка ефективності праці в таких умовах має враховувати не тільки кількісні показники, але й якісні, такі як психологічний клімат в колективі та рівень задоволеності працівників [12].

Механізм управління персоналом підприємства включає в себе низку взаємопов'язаних складових, кожна з яких виконує специфічні функції в організації праці та розвитку персоналу. До основних складових механізму відносяться організаційна, мотиваційна, інформаційна, нормативна та економічна складові, які разом забезпечують ефективність роботи з персоналом і сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 Складові механізму управління персоналом

Складова механізму	Опис	Функції	Методи	Приклад використання
Організаційна складова	Створення організаційної структури, визначення ролей і відповідальностей працівників, формування ефективних каналів комунікації.	Розподіл обов'язків, організація роботи, забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами, створення каналів комунікації.	Структурування організації, делегування повноважень, використання інструментів для поліпшення комунікації та взаємодії.	Створення організаційної структури з чітким поділом обов'язків і відповідальності, впровадження внутрішніх регламентів.
Мотиваційна складова	Методи і інструменти для стимулювання працівників до досягнення високих результатів через матеріальні та	Мотивація через фінансові та нефінансові методи, стимулювання ініціативності, задоволення потреб	Використання матеріальних і нематеріальних стимулів, навчання і підвищення кваліфікації, розробка	Розробка системи бонусів, надання можливості для кар'єрного зростання, покращення умов праці для підвищення

	нематеріальні стимули.	працівників.	бонусних систем.	мотивації.
Інформаційна складова	Створення ефективної системи комунікації, організація обміну інформацією між працівниками та керівництвом.	Забезпечення доступу до інформації про стан підприємства та його персоналу, підтримка прозорості та ефективної комунікації.	Впровадження HR-аналітики, створення електронних платформ для обміну даними, організація регулярних зворотних зв'язків.	Використання корпоративних порталів для комунікації, проведення опитувань задоволеності працівників.
Нормативна складова	Юридичні аспекти, які регулюють трудові відносини на підприємстві, включаючи трудові договори, колективні угоди, політики з охорони праці.	Регулювання прав і обов'язків працівників відповідно до законодавства, встановлення норм і стандартів праці.	Розробка та імплементація трудових договорів, дотримання законодавчих вимог, створення внутрішніх регламентів.	Підписання трудових угод відповідно до норм чинного законодавства, розробка політики щодо охорони праці.
Економічна складова	Економічні аспекти управління трудовими ресурсами, зокрема визначення зарплат, премій та компенсацій, управління витратами на персонал.	Оптимізація витрат на персонал, планування та розподіл компенсацій, визначення фінансових стратегій щодо персоналу.	Розрахунок витрат на персонал, оптимізація структури компенсацій, аналіз витрат на тренінги та розвиток персоналу.	Аналіз витрат на персонал, розподіл фондів для премій і компенсацій, створення економічних стимулів для працівників.

*Джерело:* [12]

Отже, механізм управління персоналом є важливою частиною управлінської системи підприємства, що забезпечує його стійкість в умовах змін. В умовах воєнного стану, коли підприємства стикаються з багатьма зовнішніми та внутрішніми викликами, ефективне управління персоналом стає

ключовим чинником для збереження стабільності та розвитку підприємства в умовах невизначеності.

## **1.2 Теоретичні підходи до управління персоналом у кризових і нестабільних умовах**

Управління персоналом у кризових і нестабільних умовах потребує адаптації теоретичних підходів до специфіки змінюваного середовища. В умовах економічної кризи, соціальної напруженості або воєнного стану необхідно не лише зберегти робочі місця, але й забезпечити високий рівень продуктивності, ефективності та мотивації працівників. Теоретичні підходи до управління персоналом в таких умовах зосереджуються на здатності підприємств швидко адаптуватися до змін і підтримувати стабільність, а також на збереженні та розвитку кадрового потенціалу [24].

Одним з основних теоретичних підходів є *підхід до адаптації організаційної культури та кадрової стратегії до умов нестабільності*. Це означає, що підприємства повинні постійно коригувати свої управлінські стратегії відповідно до змінюваних зовнішніх і внутрішніх умов. Ключовими аспектами є: здатність організації до швидкого реагування на нові виклики, надання пріоритету гнучкості у прийнятті рішень і забезпечення взаємодії між усіма рівнями управління для збереження стійкості організації [31]. В умовах воєнного стану цей підхід набуває особливого значення, адже підприємства повинні бути готові до будь-яких змін, включаючи можливість часткової мобілізації чи переміщення виробничих потужностей.

*Теорія стратегічного управління персоналом* також відіграє важливу роль в кризових умовах. Цей підхід передбачає інтеграцію управління персоналом у

загальну стратегію організації, що дозволяє координувати кадрові питання з бізнес-цілями підприємства. У кризових ситуаціях необхідно ефективно використовувати людські ресурси, сприяти розвитку інновацій і підтримувати мотивацію персоналу на всіх етапах змін. Стратегічне управління персоналом орієнтується на тривале збереження конкурентоспроможності організації за рахунок розвитку кадрового потенціалу та оптимізації кадрових ресурсів [32]. Це дозволяє організаціям залишатися гнучкими навіть у найскладніших умовах і швидко реагувати на будь-які зміни на ринку.

Крім того, *підхід до мотивації персоналу в умовах криз* є важливим теоретичним аспектом управління в нестабільних умовах. Згідно з цією теорією, підприємства повинні застосовувати різноманітні стратегії мотивації, щоб забезпечити високий рівень продуктивності навіть в умовах стресу, невизначеності та знижених доходів. Психологічна підтримка, визнання досягнень, створення можливостей для професійного розвитку та навчання є важливими інструментами мотивації в кризовий період. *Теорія мотивації Маслоу* і *теорія двофакторної мотивації Герцберга* можуть бути адаптовані для створення прогресивної мотиваційної стратегії, орієнтуючись не тільки на фінансові, а й на нефінансові стимули для працівників [23].

В умовах нестабільності підприємства повинні не тільки зберігати кадровий потенціал, але й забезпечувати його розвиток. *Підхід до управління талантами* вважається ключовим в умовах криз. Це включає в себе не тільки набір нових кадрів, але й розвиток існуючого персоналу через програми навчання, розвитку лідерських якостей, участі в стратегічних проектах. Важливою складовою є також *управління різноманіттям* на підприємстві, що дозволяє максимально використовувати потенціал працівників з різними досвідом, навичками та поглядами на рішення проблем, що виникають під час кризи [30].

Особливе значення в кризових умовах набуває *підхід до управління змінами*, який є основою адаптації організації до нових умов. В основі цієї теорії лежить припущення, що зміни повинні бути структурованими, а працівники повинні бути залучені до процесу змін через навчання, комунікацію та підтримку. Оскільки в умовах нестабільності відбуваються постійні зміни, підприємства повинні створити систему управління змінами, яка дозволяє легко адаптуватися до нових реалій. Важливими аспектами є також підвищення організаційної стійкості та психологічної готовності персоналу до змін [33].

*Теорія кризового менеджменту* є ще одним важливим підходом до управління персоналом в умовах нестабільності. Ця теорія зосереджена на розробці планів дій в кризових ситуаціях, а також на створенні системи раннього попередження про можливі проблеми, що дозволяє швидко реагувати на зміни. Вона також включає в себе підготовку кадрів до роботи в екстремальних умовах, розвиток кризових лідерів і формування управлінських навичок, необхідних для прийняття правильних рішень під час кризи [34].

У вітчизняних умовах *підхід до управління персоналом в умовах воєнного стану* набуває особливого значення. Українські підприємства в умовах війни стикаються з низкою нових викликів, зокрема з адаптацією до нових трудових відносин, впровадженням віддаленої роботи, а також з необхідністю психологічної підтримки працівників. Управління персоналом в таких умовах має бути зорієнтоване на збереження стабільності, підтримку мотивації працівників, забезпечення їх безпеки і здоров'я [36]. Управлінці повинні активно працювати над забезпеченням безпеки та здоров'я своїх працівників, а також створювати умови для підтримки психологічної стійкості і морального духу в кризових ситуаціях.

У табл. 1.3 представлені основні концепції адаптивного управління персоналом, які допомагають підприємствам успішно реагувати на зміни в

умовах нестабільності та кризових ситуацій. Адаптивність організації залежить від її здатності швидко змінювати стратегії та методи управління, враховуючи зміни на ринку, в технологіях і в соціально-економічному середовищі. Ці концепції дозволяють забезпечити не тільки збереження кадрового потенціалу, але й його розвиток, що є ключовим фактором для досягнення стійкості підприємства в умовах змін.

Таблиця 1.3 Концепції адаптивного управління персоналом

Концепція адаптивного управління	Опис	Методи реалізації	Приклад використання
Гнучкість управлінських стратегій	Забезпечення можливості швидкої адаптації управління персоналом до змін зовнішнього середовища, зокрема в умовах криз.	Гнучке планування та постійний моніторинг, збереження можливості для швидкої зміни стратегії.	Створення гнучких кадрових стратегій для змін у політиці найму, адаптація умов праці до нових умов ринку.
Моделі змін у процесах управління персоналом	Створення моделей, які допомагають підприємству оперативно змінювати процеси управління персоналом залежно від умов ринку, організаційних змін або криз.	Використання принципу «гнучкої адаптації», залучення зовнішніх консультантів для підтримки змін у процесах управління.	Аналіз внутрішніх процесів і впровадження змін для підвищення продуктивності, оптимізація бізнес-процесів для досягнення оперативної гнучкості.
Адаптація до зовнішніх і внутрішніх змін	Адаптація управлінських підходів і кадрових стратегій до змін, що відбуваються в економіці, технологіях, законодавстві чи інших аспектах.	Аналіз змін, що відбуваються в ринку праці, адаптація політик і стратегії в залежності від ситуації.	Залучення до управлінських рішень спеціалістів з адаптації персоналу, використання інструментів HR-аналітики для моніторингу змін.
Підхід до розвитку персоналу через	Підвищення кваліфікації	Проведення постійних тренінгів і	Розробка програми перепідготовки

навчання та перекваліфікацію	працівників через навчання, тренінги, курси та перепідготовку для покращення ефективності роботи в умовах змін.	семінарів для розвитку нових навичок у працівників.	персоналу для забезпечення адаптації до нових технологій і змін в роботі підприємства.
Управління стресом та емоційним станом персоналу в умовах змін	Розробка і впровадження програм, що допомагають знизувати рівень стресу серед працівників під час змін, а також підтримка їх емоційного здоров'я.	Впровадження програм психологічної підтримки, тренінгів з управління стресом, надання доступу до психологів та коучів.	Підтримка працівників через психологічні тренінги, надання консультацій щодо психоемоційного здоров'я та боротьби з вигоранням.

*Джерело:* [24]

Управління людськими ресурсами в умовах невизначеності та ризиків є надзвичайно важливим аспектом для забезпечення стабільності підприємств у кризових ситуаціях. Невизначеність і ризики впливають на всі етапи управління персоналом, від набору кадрів до їх мотивації, розвитку та збереження. У таких умовах підприємства мають справу з численними викликами, включаючи нестабільність на ринку праці, змінні політичні та економічні обставини, а також фактори, які не піддаються прогнозуванню, такі як природні катастрофи чи воєнні конфлікти. В Україні, зокрема під час воєнного стану, ці фактори мають особливий вплив на ефективність управління персоналом [24].

Однією з основних причин невизначеності є зміни в економічній ситуації, які можуть спричинити коливання в попиті на продукцію або послуги підприємств. Це може призвести до скорочення бюджетів, зменшення обсягів виробництва та зниження потреби в персоналі, що, в свою чергу, збільшує ризики безробіття серед працівників. Крім того, політична нестабільність, зміни в законодавстві або національні кризи можуть значно змінювати умови ведення



бізнесу. Наприклад, у разі введення санкцій або інших обмежень, підприємства можуть зіткнутися з необхідністю адаптації до нових економічних умов. В Україні, під час воєнного стану, підприємства зіткнулися з необхідністю адаптувати стратегії управління персоналом, зокрема через мобілізацію працівників і необхідність збереження робочих місць за умов нестабільності [36].

У період невизначеності компанії часто стикаються з фактом зниження рівня продуктивності праці через стресові ситуації та моральну незадоволеність працівників. Війна або економічна криза можуть привести до зростання рівня вигорання серед працівників, що негативно впливає на їх здатність працювати на високому рівні. Крім того, високий рівень безробіття на ринку праці під час кризи може призвести до падіння мотивації, оскільки працівники можуть відчувати нестабільність на своїх робочих місцях [37]. Ці фактори вимагають від управлінців адаптації стратегій управління персоналом, включаючи зміну підходів до мотивації, навчання і розвитку персоналу.

Іншою серйозною загрозою є *плинність кадрів*, що є прямим наслідком невизначеності та ризиків. У випадку непевності працівники можуть бути схильні до пошуку більш стабільних умов праці, що веде до втрати кваліфікованих кадрів. В умовах війни, зокрема, значна частина персоналу може виїжджати за кордон або мобілізуватись, що спричиняє дефіцит робочої сили, особливо в таких галузях, як промисловість і сільське господарство [39]. З цього випливає необхідність розробки стратегій для збереження кадрового потенціалу через мотиваційні програми та гнучкі умови праці.

У кризових умовах підприємства стикаються з необхідністю забезпечення стабільності не лише на рівні персоналу, але й на рівні організаційної структури. Нестабільність може призвести до необхідності скорочення функцій або навіть зупинки виробничих процесів, що знижує продуктивність і може негативно

вплинути на командну роботу. У таких ситуаціях організації повинні розробити *плани на випадок надзвичайних ситуацій*, що включають оцінку потенційних ризиків і можливості для швидкої адаптації до нових умов. Важливим аспектом є також *підтримка морального клімату*, що дозволяє зберегти командний дух і спільну мету, навіть у найскладніші часи [40].

Для зниження ризиків у кризових умовах підприємства повинні застосовувати різноманітні методи управління персоналом. Одним із основних підходів є *психологічна підтримка працівників*, що включає проведення тренінгів з управління стресом, надання консультацій психологами, організацію програм підтримки для працівників, які переживають стрес або вигорання. Важливим є також забезпечення *гнучких умов праці*, таких як можливість працювати віддалено, адаптація робочих графіків під індивідуальні потреби співробітників [41]. Такі стратегії допомагають знизити ризики стресу і вигорання, забезпечити лояльність працівників до компанії і зберегти їх продуктивність.

В умовах нестабільності особливо важливо використовувати *HR-аналітику* для оцінки ризиків та швидкої адаптації до нових умов. За допомогою аналітичних інструментів можна оцінити рівень задоволеності працівників, визначити групи високого ризику щодо плинності кадрів і передбачити можливі кадрові проблеми. Це дозволяє своєчасно вжити заходів щодо оптимізації кадрових ресурсів і зниження ризиків для організації. Наприклад, аналіз рівня стресу та емоційного стану працівників через опитування або інтерв'ю може допомогти виявити проблеми до того, як вони вплинуть на продуктивність праці [42].

Управління людськими ресурсами в умовах невизначеності та ризиків вимагає від підприємств не тільки адаптації до зовнішніх змін, а й активного використання стратегій для підтримки та розвитку персоналу. Організації

повинні бути готові до швидкої зміни своїх управлінських стратегій, застосовувати інноваційні методи мотивації та активно працювати з персоналом для підтримки високої продуктивності. Впровадження гнучких стратегій управління персоналом, психологічної підтримки та використання технологій для оцінки ризиків є необхідними складовими для забезпечення стабільності та ефективності в умовах криз і нестабільності.

Таким чином, теоретичні підходи до управління персоналом у кризових і нестабільних умовах ґрунтуються на принципах адаптації до змін, розвитку талантів, підтримки мотивації та ефективного управлінні змінами. Використання цих підходів дозволяє організаціям не лише забезпечити стабільність в умовах кризи, але й стати більш гнучкими і готовими до подальших змін в зовнішньому середовищі, що забезпечить їм конкурентні переваги у майбутньому.

### **1.3 Нормативно-правові засади регулювання трудових відносин під час воєнного стану в Україні**

Під час воєнного стану в Україні відбуваються значні зміни в регулюванні трудових відносин, оскільки підприємства повинні адаптувати свою діяльність до нових реалій. Під час кризи, спричиненої війною, нормотворчі органи часто вносять зміни до чинного трудового законодавства, щоб забезпечити стабільність на ринку праці, захист прав працівників і підтримку економіки. Це включає адаптацію трудових договорів, зміни в політиці зайнятості, особливості організації праці, що дозволяють підприємствам ефективно функціонувати в умовах нестабільності [24].

З введенням воєнного стану в Україні було ухвалено низку законодавчих актів, які регулюють трудові відносини в умовах військових дій. Одним із ключових документів є Закон України № 2136-IX від 24.12.2023, який вносить зміни до Кодексу законів про працю та інших нормативних актів, що стосуються трудових відносин [28]. Цей закон визначає особливості укладання трудових договорів, припинення трудових відносин, а також права та обов'язки працівників і роботодавців у надзвичайних умовах. Також особливу увагу прид

В умовах війни важливою частиною нормативно-правового регулювання є адаптація умов праці до нових реалій. Підприємства мають бути готовими до мобілізації своїх працівників, організації дистанційної роботи та застосування гнучких графіків роботи. Наприклад, у разі зміни виробничих потужностей чи зупинки частини підприємства для перенесення його діяльності на іншу територію виникає необхідність укладання спеціальних угод з працівниками, що стосуються тимчасових змін у трудових умовах [29]. Законодавство надає можливість роботодавцям застосовувати режим роботи, що дозволяє зберігати стабільність на підприємствах, але при цьому з урахуванням прав працівників.

Одним з найбільших викликів у період війни є питання зміни трудових договорів і умов звільнення працівників. Згідно з новими нормами, підприємства мають право змінювати умови праці або призупиняти трудові договори без попереднього погодження з працівниками, якщо це обумовлено воєнним станом або необхідністю виконання завдань з оборони. Крім того, під час воєнного стану відбуваються зміни в процесі звільнення працівників. Звільнення за ініціативою роботодавця може бути обмежено в умовах війни, особливо якщо воно не є пов'язане з військовими або іншими надзвичайними обставинами. Це надає певний рівень захисту для працівників, але також створює складнощі для підприємств, які змушені коригувати свою кадрову політику [40].

Захист прав працівників під час війни є пріоритетом для уряду, що знаходить відображення в трудовому законодавстві. Важливим моментом є надання працівникам гарантій щодо збереження зарплати, соціальних виплат, а також підтримки їхніх прав у випадку мобілізації чи переміщення робочих місць. Законодавство України в умовах воєнного стану гарантує збереження прав працівників на відпустки, оплату праці, надання медичних послуг, а також компенсацію за затримку виплат. Проте на підприємствах, що перебувають у зонах бойових дій, створюється особливий порядок для отримання цих гарантій, з урахуванням ситуації на місцях [41]. Такий захист є важливим для збереження робочих місць і підтримки трудового потенціалу під час війни.

Однією з особливостей правового регулювання трудових відносин у воєнний період є можливість призупинення деяких соціальних і трудових гарантій. Це стосується, зокрема, тимчасового скасування стандартних умов роботи, таких як звільнення за ініціативою працівника, виплати за відпустку чи лікарняні. Крім того, на час воєнного стану можуть бути введені спеціальні умови для підприємств, які працюють у зонах активних бойових дій, а також для тих, що займаються оборонною діяльністю [42]. Водночас ці зміни не повинні порушувати основні права працівників, зокрема право на безпеку на робочому місці.

Сучасні виклики для трудового законодавства включають необхідність регулярного оновлення норм, що стосуються мобілізації працівників, гнучких форм праці та забезпечення прав працівників у надзвичайних умовах. Проблеми, що виникають у зв'язку з інтеграцією нових вимог до трудового законодавства під час воєнного стану, включають необхідність збалансувати економічну доцільність для роботодавців з правами працівників. Зокрема, це стосується можливості збереження робочих місць у випадку необхідності призупинення діяльності підприємств або переведення працівників на тимчасові

умови праці [43]. Для вирішення цих питань необхідне більш детальне правове регулювання у вигляді тимчасових положень, що забезпечують правову стабільність під час кризових ситуацій.

Закон України № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15 березня 2022 року є основним нормативно-правовим актом, що визначає порядок трудових відносин в Україні під час воєнного стану. Вводячи особливості трудового законодавства для періоду воєнного стану, цей закон дозволяє адаптувати трудові договори, умови праці та соціальні гарантії до реалій надзвичайної ситуації. Основна мета закону – забезпечити підприємства гнучкими інструментами для адаптації до умов війни, підтримуючи при цьому права працівників. Закон дозволяє підприємствам змінювати умови праці без попередньої згоди працівників у разі, якщо цього вимагають умови воєнного стану. Крім того, закон визначає, що в умовах війни трудові відносини можуть бути припинені або переведені на інші умови за погодженням з державними органами або місцевими властями [28].

Зокрема, цей закон передбачає можливість тимчасового переведення працівників на інші посади або робочі місця без попереднього погодження з ними, що є важливим механізмом для організацій, які повинні оперативно реагувати на зміни в економічних та виробничих умовах. Однак, варто зазначити, що при цьому працівникам повинні бути надані відповідні компенсації або інші соціальні гарантії. Закон також дозволяє застосовувати гнучкі форми організації праці, такі як дистанційна робота, зміщення робочих графіків або часткова зайнятість, що дозволяє адаптувати роботу підприємств під обставини.

Закон України № 4412-IX «Про внесення змін до Закону № 2136-IX щодо обміну інформацією та призупинення дії трудового договору», який набрав чинності в червні 2025 року, вносить зміни до Закону № 2136-IX, спрямовані на

забезпечення більш чітких і прозорих механізмів обміну інформацією між працівником і роботодавцем в умовах воєнного стану. Однією з ключових змін є введення вимоги для підприємств регулярно оновлювати контактні дані працівників, особливо у випадках, коли вони виїхали за кордон або стали внутрішньо переміщеними особами. Це дозволяє зберегти зв'язок з персоналом і оперативно реагувати на зміни у трудових відносинах. Крім того, закон визначає чіткі процедури для тимчасового призупинення трудового договору, що дозволяє підприємствам адаптувати трудові відносини до обставин, таких як переміщення виробничих потужностей або зміна локації підприємства [39].

Зміни також стосуються забезпечення працівників правами на компенсацію за час, коли вони не могли виконувати свої обов'язки через вплив зовнішніх факторів (війна, природні катастрофи, зміни в політичній ситуації). Закон забезпечує більшу правову чіткість щодо умов призупинення договорів та впровадження нових правил щодо трудових відносин у разі форс-мажорних обставин.

В умовах воєнного стану підприємства зобов'язані адаптувати свою кадрову політику до обов'язкової мобілізації. Проте Закон України № 2136-ІХ дозволяє підприємствам під час мобілізації зберігати кадровий потенціал і переводити співробітників на інші посади чи умовно тимчасові обов'язки без їхньої згоди, з урахуванням нових економічних реалій. Також важливим аспектом є зміни в умовах праці: зокрема, за наявності обмежень на звільнення працівників, підприємства повинні скоригувати свої стратегії у випадку відсутності чи недостатньої кількості робочої сили [38].

Табл. 1.4 містить аналіз переваг та недоліків ключових законодавчих актів, які регулюють трудові відносини в Україні під час воєнного стану.

Таблиця 1.4. Переваги та недоліки законодавчих актів

Закон	Переваги	Недоліки
Закон № 2136-ІХ «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»	Гнучкість у трудових відносинах, що дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до нових умов. Надання можливості роботодавцям оперативно реагувати на зміну умов праці та мобілізаційні потреби. Захист прав працівників через чітке визначення їх прав і обов'язків у надзвичайних умовах.	Порушення звичних трудових прав працівників може призвести до незадоволення в колективі. Працівники можуть бути змушені працювати в умовах, що погіршують їхнє фізичне або психічне здоров'я.
Закон № 4412-ІХ «Про внесення змін до Закону № 2136-ІХ щодо обміну інформацією та призупинення дії трудового договору»	Покращення процесу комунікації між працівниками та роботодавцями, зокрема у випадку змін умов праці чи території розташування підприємства. Чіткість щодо тимчасового призупинення договору, що забезпечує правовий захист працівників і роботодавців.	Ризик різного тлумачення норм і практичних труднощів у їх застосуванні. Можливі проблеми з інтерпретацією на практиці, що може привести до правових конфліктів між працівниками і роботодавцями.
Законодавчі ініціативи щодо мобілізації працівників та зміни умов праці	Підтримка підприємств через можливість переміщення чи тимчасового скорочення робочих місць без втрати основних кадрових резервів. Гарантія збереження трудових прав для працівників під час мобілізації.	Ризик використання цих норм для маніпуляцій з кадровими питаннями на шкоду правам працівників. Потенційна зупинка підприємств або зменшення продуктивності через відсутність спеціалістів.

*Джерело:* [38]

Незважаючи на складні умови війни, важливо, щоб права обох сторін були чітко визначені і захищені на законодавчому рівні. Проте, під час кризових ситуацій, таких як війна, існують і певні ризики для порушення цих прав, що може призвести до соціальних конфліктів та порушення трудових стандартів.



Згідно з новими нормами, працівники зберігають право на основні соціальні гарантії, попри надзвичайні умови. Це включає право на оплату праці, відпустки, лікарняні та інші компенсаційні виплати, передбачені законодавством. Однак, у зв'язку з обмеженнями, введеними під час воєнного стану, роботодавці можуть тимчасово змінювати умови праці, наприклад, запроваджувати дистанційну роботу або змінювати графік роботи. Крім того, у разі необхідності виконання оборонних завдань чи усунення наслідків війни, працівники можуть бути переведені на інші посади без їхньої попередньої згоди. Важливою гарантією є також *захист прав мобілізованих працівників* – вони не можуть бути звільнені з роботи без попереднього погодження з органами влади [28].

Ці норми допомагають забезпечити стабільність на ринку праці та забезпечити збереження робочих місць, однак існують ризики зловживань з боку роботодавців. Наприклад, у разі неналежного застосування норм щодо переведення працівників на інші обов'язки або змін умов праці можуть виникати конфлікти з персоналом. Враховуючи ситуацію в Україні під час війни, де в багатьох регіонах спостерігається мобілізація, критична нестача кадрів і зміни в організаційній структурі, необхідно забезпечити належне застосування цих гарантій на практиці [39].

Зі свого боку, роботодавці також отримують певні гарантії та послаблення, які дозволяють їм зберігати контроль над трудовими відносинами і адаптувати роботу підприємств до нових реалій. Під час воєнного стану підприємства можуть бути змушені змінювати свою діяльність у відповідь на різноманітні зовнішні фактори: дефіцит робочої сили, потреба у переміщенні виробництва, перепрофілювання або зміна робочих місць. Законодавчо дозволено тимчасово змінювати умови праці, призупиняти або змінювати трудові договори, а також

застосовувати альтернативні методи роботи (наприклад, дистанційну роботу), щоб забезпечити безперервність виробничих процесів.

Права роботодавців включають можливість коригування штатного розпису та запровадження неповного робочого часу або звільнення працівників у разі значних економічних труднощів. Це допомагає зберігати стабільність на підприємствах, однак також є ризики для працівників у вигляді зниження рівня їхньої заробітної плати або скорочення робочих місць. У разі необхідності змін у складі персоналу чи організаційній структурі підприємства, роботодавці можуть використовувати механізми переведення працівників на інші посади або навіть тимчасово зупиняти діяльність підприємства. Важливим є забезпечення збалансованого підходу до використання таких прав, оскільки неправильне застосування цих норм може призвести до негативних наслідків для компанії та її працівників [41].

В умовах воєнного стану, законодавство передбачає особливі соціальні гарантії для працівників, які не можуть виконувати свою роботу через бойові дії або інші надзвичайні ситуації. Це включає компенсацію за затримку виплати заробітної плати або відсутність роботи, коли працівник не може виконувати свої обов'язки через причини, що не залежать від нього. Також запроваджено посилені умови для збереження медичних та соціальних пільг, які зазвичай можуть бути тимчасово скасовані в кризових умовах. Наприклад, працівникам, які зазнали ушкоджень чи травм через воєнні дії, надається право на спеціальні компенсації та пільги. Крім того, у разі мобілізації, працівники не можуть бути звільнені без відповідних підстав, і на їх місце не можна приймати нових працівників, що допомагає зберегти кадровий потенціал підприємства.

Ці гарантії знижують соціальні ризики для працівників, але знову ж таки – при неправильному застосуванні цих норм можуть виникнути труднощі з адмініструванням таких виплат або компенсацій. Наприклад, деякі

підприємства можуть мати проблеми з виплатою компенсацій, якщо відсутні чіткі механізми для обчислення або розподілу цих коштів серед працівників. Враховуючи труднощі з логістикою і фінансовими потоками, деяким організаціям важко забезпечити регулярні соціальні виплати на високому рівні, що може призвести до соціальної напруги серед персоналу [42].

Одним з найбільших викликів є забезпечення реального виконання прав та гарантій працівників і роботодавців в умовах кризової ситуації, зокрема війни. Багато організацій працюють в умовах постійної зміни обставин, що ускладнює контроль над виконанням трудових договорів, своєчасною виплатою зарплати та компенсацій. Підприємства мають бути готовими до змін у правовому полі та в умовах виконання своїх зобов'язань, а також до швидкого реагування на нові виклики, такі як зміни у соціальній політиці держави чи вимоги мобілізації працівників. У цих умовах важливу роль відіграють нормативно-правові акти, що регулюють не тільки діяльність підприємств, а й окремих працівників, захищаючи їхні інтереси та зменшуючи ризики порушень з боку роботодавців [43].

Таким чином, нормативно-правове регулювання трудових відносин під час воєнного стану є надзвичайно важливим для забезпечення стабільності ринку праці та збереження прав працівників в умовах невизначеності. Правові норми, що змінюються під час війни, повинні балансувати між економічними інтересами роботодавців і правами працівників, забезпечуючи ефективне функціонування підприємств навіть у кризових умовах.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ

### 2.1 Огляд ринку праці України: загальні тенденції та структурні зміни

Ринок праці України у 2024 році демонструє значні зміни, зумовлені як економічними, так і соціальними факторами, а також впливом глобальних та локальних викликів. Однією з ключових характеристик є рівень залучення населення віком 15+ до ринку праці, який становить 57,8%. Цей показник відображає загальний рівень економічної активності працездатного населення і є важливим індикатором для оцінки економічної ситуації в країні. Порівняно з іншими країнами, рівень залучення населення в Україні залишається відносно високим, однак цей показник може бути нестабільним через коливання економічних умов, інфляцію та соціальні потрясіння [21].

За даними міжнародних організацій, рівень безробіття у світі у 2024 році становить 4,96% (рис. 2.1). В Україні цей показник є близьким до глобальних значень, але варіюється в залежності від різних регіонів країни та галузей економіки. Важливо відзначити, що рівень безробіття серед молоді в Україні, як і в багатьох інших країнах, є значно вищим.

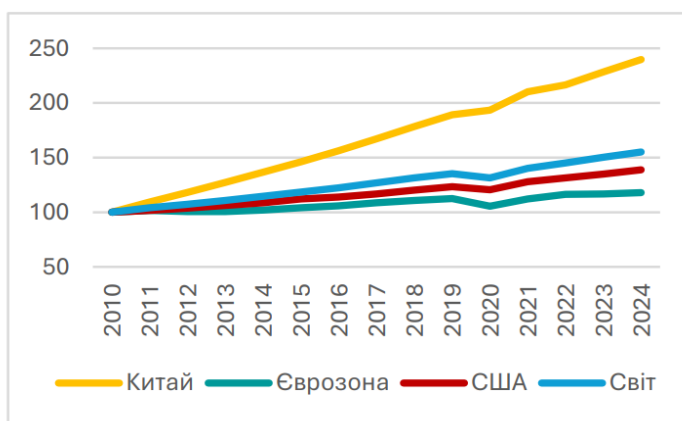


Рис. 2.1 ВВП Світу та деяких країн світу за РРР, % [21]

Зокрема, рівень безробіття серед молоді віком 15-24 роки в Україні в 2024 році становить 13,6%, що є значним викликом для економіки, яка стикається з підвищеним попитом на робочі місця для молодих спеціалістів [20]. Попри це, молодь в Україні все ще залишається однією з найбільш активних категорій на ринку праці, рівень залучення молоді до праці в країні становить 35%, що є порівняно високим показником [3].

Однією з важливих проблем є частка молоді, що не працює та не навчається, яка в Україні становить 20,4%. Цей показник є критичним, оскільки відображає не тільки відсутність можливості для працевлаштування, але й відсутність доступу до освіти чи професійної підготовки для частини молоді. Така ситуація потребує впровадження ефективних програм для сприяння працевлаштуванню молодих людей і покращення умов для здобуття освіти та кваліфікації [4].

Загалом, ситуація на ринку праці в Україні має тісний зв'язок із глобальними економічними та демографічними тенденціями. Водночас спостерігається суттєва зміна на ринку освіти та професійної підготовки. Так, станом на 2023 рік, частка світової молоді, яка здобуває освіту чи займається професійною підготовкою, становила 48%, що є значним зростанням порівняно з 38% у 2000 році. Цей тренд свідчить про зростання попиту на кваліфікованих працівників і необхідність оновлення системи освіти в Україні відповідно до нових вимог [5].

Незважаючи на позитивну тенденцію щодо зростання рівня освіти серед молоді, світ стикається з глобальною кризою в сфері навчання та навичок. В країнах з низьким і середнім рівнем доходу, зокрема в Україні, більше половини 10-річних дітей не можуть читати або розуміти тексти, призначені для їхнього віку. Це створює суттєві бар'єри для розвитку трудового потенціалу, адже

молоді люди, які не мають достатнього рівня базових навичок, стикаються з серйозними труднощами на ринку праці, особливо в умовах високої конкуренції за кваліфіковані робочі місця [6].

Зважаючи на демографічні зміни, ринок праці також зазнає суттєвих трансформацій. У 2024 році кількість населення світу досягла 8,2 мільярда осіб, а за прогнозами ООН, до кінця цього сторіччя населення Землі може досягти 10,3 мільярда осіб, після чого почне поступово зменшуватися [1]. Одним із важливих факторів, що впливають на ринок праці, є зростання тривалості життя. Відповідно до прогнозів, очікувана тривалість життя для народжених у 2024 році становитиме 73,3 роки. Ці зміни призводять до того, що на ринку праці зростає частка осіб старше 65 років, що вимагає від економік, зокрема в Україні, створення нових підходів до працевлаштування та забезпечення умов для продовження трудової діяльності для осіб похилого віку [7].

Демографічні зміни та зростання середнього віку населення в Україні та світі суттєво впливають на структуру трудових ресурсів. Прогнозується, що до 2070 року кількість осіб старше 65 років перевищить кількість дітей, що створить додаткове навантаження на систему соціального забезпечення і ринок праці. Водночас це потребує додаткових зусиль з боку держави для забезпечення рівня життя цієї вікової групи та стимулювання економічної активності осіб похилого віку [8].

Один із головних аспектів на ринку праці в Україні пов'язаний із цифровізацією. Зараз спостерігається значне зростання попиту на фахівців у галузі інформаційних технологій, оскільки країна стає дедалі більше інтегрованою в глобальну цифрову економіку. Важливим фактором є те, що українські ІТ-спеціалісти знаходять все більше можливостей для працевлаштування як в Україні, так і за кордоном [9]. Це підтверджує потребу в

подальшому розвитку та підтримці освітніх програм в ІТ-секторі, а також сприяння розвитку національних технологічних стартапів [9].

Водночас існують і негативні тенденції, такі як зниження рівня зайнятості в деяких галузях, зокрема в традиційних виробничих секторах, що зумовлено як економічними кризами, так і трансформацією технологічних процесів. В Україні багато підприємств стикаються з необхідністю модернізації своїх виробництв, що вимагає від них впровадження нових технологій і методів управління персоналом [10].

Незважаючи на труднощі, є й позитивні прогнози для розвитку українського ринку праці. Прогнозується, що в період з 2025 по 2030 рік буде створено близько 78 мільйонів нових робочих місць, що стимулюватиме економічне зростання в країні. Проте для забезпечення ефективності цього процесу необхідно адаптувати систему освіти і підготовки кадрів до сучасних вимог ринку [11].

Таким чином, ринок праці України переживає важливі структурні зміни, що зумовлені глобальними економічними трендами та внутрішніми викликами, зокрема демографічними змінами та потребою в адаптації трудових ресурсів до нових технологічних вимог, що вимагає комплексного підходу до управління людським капіталом на всіх рівнях

## **2.2 Стан і динаміка механізму управління персоналом в українських підприємствах**

Управління персоналом на українських підприємствах охоплює всі категорії працівників, а також всі структурні підрозділи, що займаються управлінськими процесами стосовно персоналу. Становлення і розвиток

організації безпосередньо залежить від ефективності штатного складу. Це важливий чинник, адже підприємства, які піклуються про своїх працівників, демонструють значні покращення в результатах своєї діяльності: їх ефективність зростає на 10-15%, а прибутки збільшуються на 5-10% [15].

Діяльність підприємств, спрямована на найефективніше використання працівників для досягнення особистих цілей співробітників та загальних цілей організації, визначається через менеджмент персоналу та має наступні основні характеристики:

- орієнтація на досягнення реальних результатів, а не тільки на формальні настанови й правила;
- забезпечення стабільності та підвищення ефективності серед працівників, формування оптимальних умов праці для кожного співробітника індивідуально;
- урахування потреб і кар'єрних амбіцій кожного працівника з метою задоволення його індивідуальних потреб;
- огляд майбутніх можливостей для розвитку персоналу та підготовка до змін на ринку праці, що дозволяє підприємствам бути більш гнучкими.

Розглядаючи концептуальні основи менеджменту персоналу, можна виокремити кілька основних функцій управління. По-перше, планування — це процес, що включає визначення цілей, розробку стратегій і планів на кілька років уперед. Наприклад, на підприємствах у 2024 році планування трудових ресурсів становить близько 20% від загальних витрат на управління персоналом [16].

По-друге, організація — це встановлення чітких завдань для кожного підрозділу, делегування повноважень, налагодження каналів комунікації між працівниками та розробка методів управління. За результатами досліджень, організація праці є основою для 60% зростання продуктивності підприємства [17].



По-третє, керівництво — це підбір кандидатів, визначення вимог до роботи, оцінка виконання завдань та підтримка кар'єрного розвитку працівників. Наприклад, підприємства, що активно працюють над підвищенням кваліфікації персоналу, спостерігають приріст продуктивності на рівні 15-20% [18].

По-четверте, контроль — це процес перевірки виконання вимог, моніторинг рівня продуктивності та відповідність робочих результатів встановленим стандартам. У середньому на контроль якості роботи витрачається до 10% робочого часу керівництва [19].

По-п'яте, регулювання — це коригування завдань, процесів та діяльності, якщо вони не відповідають вимогам або стандартам.

Етапи управління персоналом на підприємствах України включають наступні процеси:

1. Розробка планів для забезпечення рівних можливостей зайнятості для всіх категорій населення.
2. Аналіз і планування трудових процедур, що дозволяє значно знизити час на виконання стандартних завдань.
3. Оцінка ефективності використання трудових ресурсів, що дозволяє збільшити продуктивність праці на 5-10%.
4. Набір та відбір персоналу, за результатами якого 70% компаній відзначають покращення результатів завдяки правильному підбору кадрів [20].
5. Визначення умов оплати праці, премій і компенсацій, що створює мотивацію для працівників і впливає на загальну ефективність.
6. Професійна орієнтація та адаптація нових працівників, що є важливим етапом для підвищення рівня їх залученості [21].
7. Навчання та розвиток персоналу на практиці, що покращує кваліфікацію працівників та сприяє підвищенню продуктивності на 12-18%.

8. Оцінка виконаної роботи, що дозволяє виявити проблемні зони та вжити заходів для покращення результатів.

9. Забезпечення безпеки праці та здоров'я працівників, що знижує витрати на компенсації через травми.

10. Формування і підтримка стабільних робочих відносин, що дозволяє знизити текучість кадрів на 20-25%.

11. Контроль за поведінкою персоналу та оцінка його дій у межах корпоративної культури.

12. Організація робочих змін та режимів роботи, що підвищує ефективність виробництва.

13. Поліпшення умов праці на підприємствах, що має безпосередній вплив на рівень задоволення працівників і їх продуктивність.

У сучасних умовах важливими є терміни «людські ресурси», «трудові ресурси» та «персонал», що набувають ще більшого значення у зв'язку з тенденціями глобалізації та цифровізації. Українські підприємства, зокрема, активно впроваджують новітні HR-технології, які дають змогу підвищити ефективність управління персоналом в умовах нестабільної економіки та складних соціальних викликів, зокрема через цифровізацію HR-процесів та автоматизацію набуття кваліфікацій [22].

Досвідчені управлінці визнають, що для досягнення успіху в умовах конкуренції та забезпечення стабільного розвитку підприємства необхідно оптимізувати не лише інвестиції в матеріальні та фінансові ресурси, але й у людський потенціал. Вони розуміють, що саме людські ресурси забезпечують ефективне функціонування підприємства. Щоденні зміни в зовнішньому середовищі організацій, як правило, викликані змінами в кадровому забезпеченні, зокрема в сфері освіти, ставленні до виконання обов'язків, готовності до нововведень та здатності адаптуватися до труднощів. Наприклад,

67% компаній в Україні вказують, що зміни в професійних навичках працівників значно покращили їхню адаптацію до нових умов на ринку праці [6].

Для досягнення високих результатів підприємства повинні враховувати не тільки матеріальні ресурси, а й професійну цінність працівників, що вимагає комплексного підходу до оцінювання персоналу. Згідно з дослідженням, 55% компаній в Україні активно впроваджують комплексне оцінювання персоналу, яке включає як фінансові, так і людські (професійні) показники для підвищення ефективності управління персоналом [3]. У цьому контексті кадровий потенціал підприємства набуває особливого значення, оскільки без відповідних спеціалістів неможливо досягти стратегічних та тактичних цілей, а також забезпечити стабільне існування організації. 72% компаній в Україні зазначають, що кадровий потенціал є ключовим фактором для досягнення довгострокового успіху в бізнесі [2].

Для того щоб кадровий менеджмент був ефективним, на підприємствах необхідно дотримуватись кількох ключових умов:

1. Індивідуальне планування кар'єрних траєкторій працівників, що включає підготовку та перепідготовку кадрів, активізацію професійного зростання та ротацію кадрів. 60% підприємств в Україні вже активно впроваджують персоналізовані програми розвитку для своїх співробітників [7].

2. Еластичні системи організації праці, створення незалежних робочих груп, що підвищують гнучкість і адаптивність підприємства. Згідно з опитуванням, 45% українських компаній використовують методи гнучкої організації праці для підвищення ефективності [8].

3. Оцінка та оплата праці на основі особистого внеску та рівня професійної компетентності працівників. 80% підприємств в Україні надають перевагу оплаті, яка враховує індивідуальні досягнення працівника [9].

4. Високий рівень участі працівників у розробці та прийнятті управлінських рішень, що забезпечує їх мотивацію та залученість. В Україні 58% організацій відзначають, що залучення персоналу до прийняття рішень покращує загальну ефективність роботи [10].

5. Делегування повноважень підлеглим, що стимулює ініціативність та відповідальність у роботі. 70% українських компаній використовують практики делегування для покращення командної взаємодії [11].

Стан і динаміка кадрового складу підприємства значною мірою залежать від внутрішніх та зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів можна віднести види продукції (послуг), технології та організацію процесу виробництва. Зовнішні чинники включають демографічну ситуацію, правові та моральні норми суспільства, а також стан ринку праці. Наприклад, стан ринку праці України в 2024 році характеризується рівнем безробіття в 4,96%, при цьому 35% від загальної кількості працівників займають молоді спеціалісти віком від 15 до 24 років [6]. Це вимагає від організацій постійного перегляду стратегії управління персоналом та адаптації до змін, що відбуваються на ринку праці.

Кількість незмінних працівників, які здобули необхідну кваліфікацію та мають практичний досвід, є основним кадровим складом підприємства. У середньому 60% працівників на підприємствах України мають базову професійну підготовку, а 40% потребують додаткової перепідготовки для адаптації до нових умов роботи [12]. Кадровий склад підприємства є критичним для його стабільної роботи та досягнення стратегічних цілей.

У діяльності українських підприємств важливу роль відіграють не лише постійні працівники, але й інші працівники, що залучаються на основі короткострокових трудових договорів. Це дозволяє підприємствам гнучко адаптуватися до змінних умов, таких як сезонні коливання попиту або тимчасова потреба в додаткових працівниках. Згідно з останніми даними,

близько 32% підприємств в Україні використовують тимчасових працівників на основі таких договорів для задоволення своїх потреб [5]. Враховуючи різноманітність функцій підприємств, багато з них виконують не лише основні, але й додаткові обов'язки, що не завжди співпадають із їх головним напрямом діяльності. З цієї причини персонал на підприємствах поділяється на два основні види: працівники основної діяльності та працівники неосновної діяльності. Цей поділ є важливим для коректного нарахування заробітної плати, а також для визначення показників ефективності праці, де зазвичай враховуються тільки працівники промислово-виробничого складу. Протягом 2023 року близько 48% компаній у виробничих секторах застосовували таке розділення для розрахунку продуктивності та контролю витрат [6].

Крім того, працівники підприємства класифікуються за чотирма основними категоріями: керівники, спеціалісти, службовці та робітники. Згідно з дослідженням, приблизно 25% підприємств в Україні класифікують своїх працівників як керівників, 35% як спеціалістів, 20% як службовців, а решта 20% — як робітників [7]. Кожна з цих категорій має свою роль у досягненні ефективності та реалізації стратегії підприємства. За останні роки підприємства, які активно займаються підвищенням кваліфікації своїх працівників, можуть збільшити продуктивність на 10-15% у порівнянні з іншими, де увага до розвитку персоналу є недостатньою [8].

Кадровий менеджмент є однією з найважливіших складових діяльності підприємства і має безпосередній вплив на його прибутковість. За оцінками, підприємства, що впроваджують ефективні стратегії управління персоналом, можуть збільшити свою прибутковість на 18-22% у порівнянні з тими, які не зосереджуються на кадрових питаннях [9]. На сьогоднішній день близько 75% підприємств в Україні визнають, що управління персоналом є ключовим фактором досягнення стратегічних цілей і загальної стабільності на ринку [10].

Персонал безпосередньо визначає успіх підприємства, його здатність адаптуватися до змінюваних умов та конкурувати на ринку.

З цієї причини управління персоналом має бути невід'ємною частиною генеральної стратегії підприємства і тісно пов'язане з філософією організації та концепцією розвитку всіх сфер діяльності. Згідно з опитуванням, близько 68% підприємств в Україні успішно реалізують стратегії розвитку персоналу, що включають регулярне навчання та підвищення кваліфікації працівників, що прямо сприяє зростанню продуктивності на 12-18% [11].

В умовах нестабільної економіки та швидких змін на ринку, ефективне управління персоналом набуває ще більшого значення, оскільки зростання продуктивності та зниження витрат на трудові ресурси стають критичними для підприємств. Компанії, що застосовують інноваційні HR-технології, демонструють зростання прибутку на рівні 20-25% за рахунок оптимізації процесів управління персоналом і залучення до роботи кваліфікованих кадрів [12].

Таким чином, кадровий менеджмент в українських підприємствах перебуває на етапі активного розвитку і адаптації до нових економічних реалій, що потребує постійної уваги до кваліфікації, мотивації та управління персоналом як основної складової загального успіху організації.

## 2.2 Стан і динаміка механізму управління персоналом в українських підприємствах

Управління персоналом є важливою складовою частиною стратегії кожного підприємства, адже саме від правильно організованого кадрового менеджменту залежить не тільки ефективність праці, а й досягнення стратегічних цілей компанії. Сьогодні на українських підприємствах можна спостерігати різні підходи до організації роботи з персоналом, що залежать від специфіки діяльності, розміру та внутрішньої культури організації. Зокрема, великі

компанії, як «Нова Пошта» та «Київстар», впроваджують складні стратегії управління персоналом, використовуючи інноваційні HR-технології та акцентуючи увагу на розвитку людського капіталу, що позитивно впливає на їх загальну ефективність і рентабельність.

Одним з основних підходів є розподіл персоналу на дві групи: висококваліфіковані постійні працівники, що мають соціальні гарантії та високі зарплати («ядро» компанії), і малокваліфіковані сезонні працівники без соціальних гарантій та з низькою заробітною платою («оточення»). Ця модель широко використовується в таких підприємствах, як «Миронівський хлібопродукт», де сезонні працівники залучаються для виконання тимчасових обов'язків, пов'язаних з аграрним циклом. За даними, близько 35% усіх працівників на таких підприємствах становлять сезонні робітники, що дозволяє знижувати витрати на постійний персонал та забезпечити гнучкість виробничих процесів [5].

Другим стратегічним підходом є використання гнучких методів організації праці, що включають зменшення рівнів управління, уподібнення індивідуальних мотивів працівників з місією та цілями організації. В Україні цей підхід застосовують компанії на кшталт «SoftServe», де впроваджуються еластичні системи праці, що дозволяють працівникам ефективно взаємодіяти, знижуючи кількість бюрократичних рівнів. Така модель сприяє підвищенню ефективності співробітників і значно знижує рівень текучості кадрів. Згідно з дослідженнями, близько 60% ІТ-компаній в Україні, таких як «Luxoft» та «Miratech», використовують подібні методи, що дозволяють досягати високих результатів, враховуючи індивідуальні потреби кожного працівника [6].

Третій стратегічний підхід базується на філософії американської моделі менеджменту, що сприймає управління персоналом як стратегічну місію підприємства. Важливою складовою цієї моделі є прогнозування та реалізація

стратегії управління персоналом на основі філософії компанії. Це передбачає створення зручних умов для роботи працівників, підвищення мотивації, запобігання трудових спорів та заохочення колективних зусиль для досягнення спільних цілей. В Україні до цієї моделі належать такі великі компанії, як «Оболонь» і «Сільпо», де стратегічне управління персоналом включає прогнози щодо розвитку людського капіталу та створення комфортних умов праці для працівників. За оцінками, такі підприємства збільшують свою продуктивність на 18-22% завдяки ефективному управлінню персоналом та врахуванню індивідуальних потреб працівників [7].

Управління персоналом на підприємствах є основою не тільки для досягнення результатів, але й для забезпечення стабільного функціонування компанії в умовах економічної нестабільності. Наприклад, підприємства, як «Київметробуд», успішно застосовують стратегії розвитку персоналу, включаючи регулярне навчання та підвищення кваліфікації працівників. Це дозволяє збільшити продуктивність праці на 12-18% і знижувати витрати на рекрутинг нових кадрів. Близько 70% підприємств у будівельному секторі України, таких як «Укрбуд», мають схожі програми розвитку, що дозволяє утримувати високу кваліфікацію робітників і покращувати ефективність виробництва [8].

Ключові складові кадрової стратегії включають прогнозування та планування кадрового складу підприємства, що дозволяє оптимізувати ресурси і забезпечити правильний баланс між кількістю та кваліфікацією працівників. Для українських компаній, таких як «Металург», планування кадрового складу є основою для підвищення ефективності виробництва та мінімізації витрат на найм. За останні роки понад 65% компаній в Україні розробили детальні прогнози кадрових потреб на кілька років уперед, що дозволяє зменшити ризики від нестачі кваліфікованих кадрів [9].



Іншою важливою складовою є встановлення зв'язків із ринком праці та залучення кандидатів. В Україні багато підприємств активно використовують сучасні інструменти для рекрутингу, такі як онлайн-платформи та соціальні мережі. Так, 60% підприємств, зокрема в галузі роздрібною торгівлі («Сільпо», «АТБ»), використовують онлайн-платформи для залучення персоналу, що дозволяє залучати більш кваліфікованих працівників, скорочуючи час на найм [10].

Інноваційні підходи до оцінки внеску працівників в розвиток організації також є важливою частиною кадрового менеджменту. Більшість компаній, таких як «Фармак» та «Миронівський хлібопродукт», використовують системи оцінки ефективності праці, що дозволяють підвищити продуктивність працівників на 20-25%. Такі системи оцінки надають чітке розуміння того, які працівники потребують додаткової кваліфікації або мотивації, що сприяє покращенню загальних результатів діяльності компанії [11].

Не менш важливою складовою є політика освіти, навчання та вдосконалення навичок працівників. На підприємствах, як «Рошен» і «Київстар», значну увагу приділяють розвитку професійних навичок працівників, що дозволяє збільшити ефективність роботи на 15-20%. Підвищення кваліфікації стає важливою умовою для збереження конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках [12].

Таким чином, управління персоналом в українських підприємствах є важливим інструментом для досягнення високих результатів і стабільності на ринку. Враховуючи глобальні тренди, підприємства в Україні активно впроваджують інноваційні стратегії для розвитку та мотивації своїх працівників, що дозволяє їм зберігати свою конкурентоспроможність та підвищувати загальну ефективність роботи.

### **2.3 Виклики та можливості управління персоналом в Україні в умовах економічної нестабільності та воєнного стану**

В останні роки управління персоналом стало важливим елементом стратегії підприємств в Україні, оскільки людські ресурси займають дедалі більшу частку у створенні цінності та успішному функціонуванні бізнесу. В умовах глобальних змін, особливо внаслідок російсько-української війни, керівництво українських компаній зіткнулося з необхідністю адаптації своєї стратегії управління персоналом до нових реалій. Успішне управління персоналом під час війни і економічної нестабільності вимагає розуміння всіх чинників впливу війни на систему управління персоналом, ступеня цього впливу та заходів, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків для підприємства [5].

Стратегія управління персоналом є комплексом методів і заходів, що спрямовані на досягнення довгострокових цілей підприємства щодо оптимізації використання людських ресурсів. З огляду на екстремальні умови, які створює війна, стратегія управління персоналом повинна орієнтуватися на зовнішнє середовище підприємства, яке в умовах війни зазнає серйозних змін. Різкі зміни економічного середовища в Україні, які сталися з початком активної фази війни, змусили компанії переглянути свої підходи до управління персоналом і адаптувати їх до нових умов.

Чинники, що впливають на стратегію управління персоналом під час війни, поділяються на два основні типи:

1) чинники, спричинені наслідками військових дій, які включають в себе наступні аспекти:

- підвищена загроза для життя і здоров'я працівників. Військові дії збільшують ризики для персоналу, особливо в зонах бойових дій, що вимагає спеціальних заходів безпеки та підтримки;

- перерви в роботі підприємств внаслідок тривоги і обстрілів, що впливають на продуктивність праці;

- погіршення психологічного стану населення, що веде до зниження мотивації працівників, збільшення стресових ситуацій і потреби в психологічній підтримці;

- скорочення пропозиції робочої сили на ринку праці через мобілізацію, виїзд людей за кордон або внутрішнє переміщення населення;

2) чинники, спричинені введенням законодавства правового режиму воєнного стану, до яких належать:

- законодавчі зміни передбачають можливість мобілізації частини працездатного населення, що створює нестабільність на ринку праці;

- розширення законодавчих можливостей щодо управління робочим часом, включаючи зміни в графіках роботи, підвищену кількість надурочних годин та гнучкість робочого часу для адаптації до ситуації на фронті;

- спрощення трудових відносин між підприємствами та працівниками, що дозволяє швидше адаптувати трудові угоди до надзвичайних обставин, таких як часткова зайнятість чи тимчасові трудові договори.

На рис. 2.2 представлені основні фактори впливу на розробку стратегії управління персоналом в умовах російсько-української війни, що демонструє дві основні групи факторів: викликані військовими діями і пов'язані із законодавчими змінами в умовах воєнного стану.

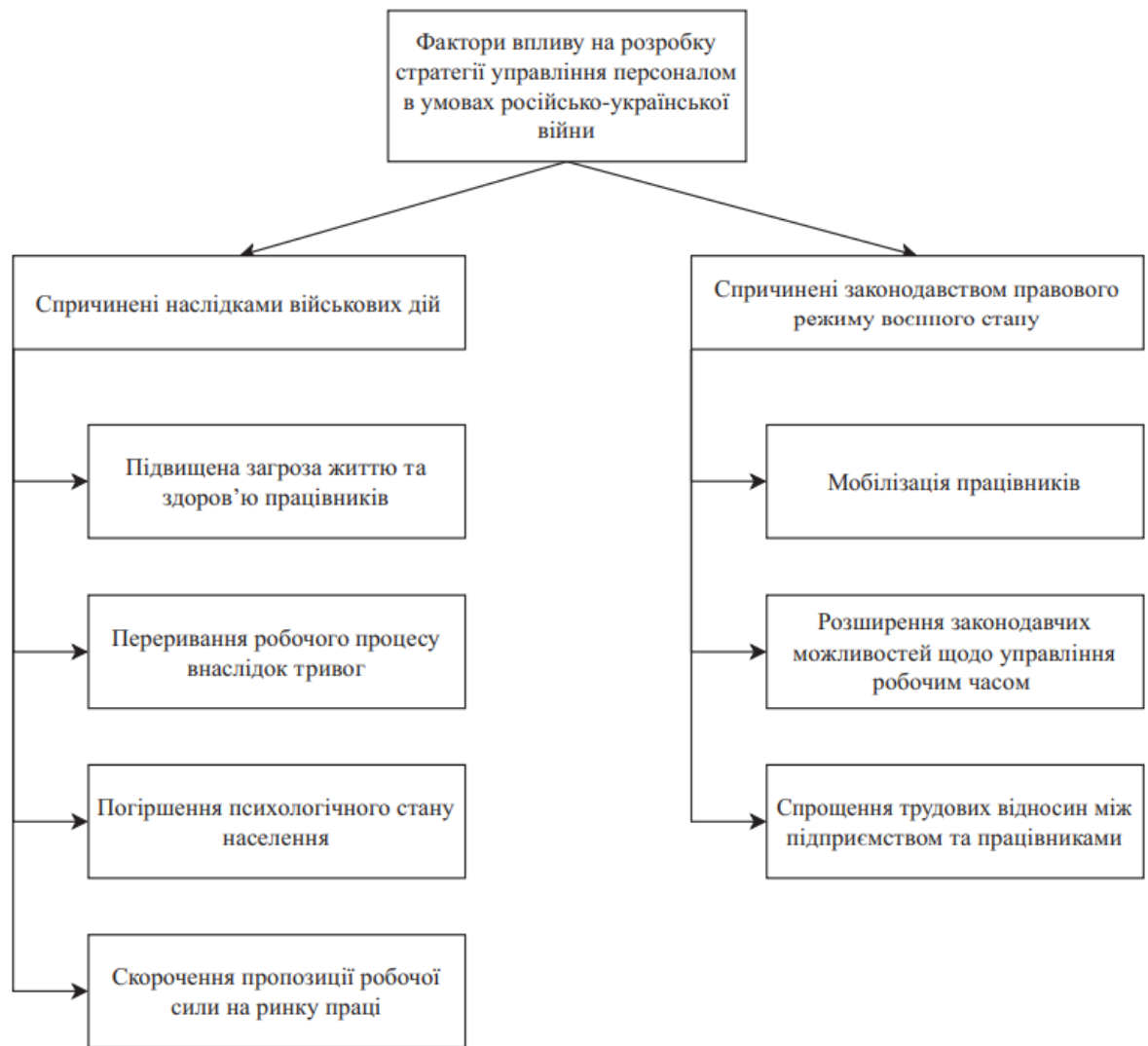


Рис. 2.2. Фактори впливу на розробку стратегії управління персоналом в умовах російсько-української війни [26]

Зміни в умовах війни, нові законодавчі ініціативи та соціально-економічні виклики ставлять нові вимоги до стратегії управління персоналом. Підприємства, які успішно адаптуються до цих змін, здатні не тільки зберегти свою діяльність, але й забезпечити зростання продуктивності та збереження морального духу працівників навіть у найскладніші часи.

Першим значущим викликом для українських підприємств у період воєнного стану є підвищена загроза життю та здоров'ю працівників через активні бойові дії. Це особливо стосується підприємств і працівників, що перебувають на територіях, де тривають активні бойові дії, оскільки там більша інтенсивність обстрілів і підвищена ймовірність початку вуличних боїв. Перелік таких територій визначає Кабінет Міністрів України, і ця інформація регулярно оновлюється. Станом на січень 2024 року, за підрахунками Київської школи економіки, внаслідок бойових дій було зруйновано 426 підприємств на території України [6]. Такі втрати прямо впливають на безпеку персоналу та на ефективність діяльності компаній, особливо в зонах активних бойових дій.

До того ж, за даними компанії ДТЕК, за два роки війни в Україні внаслідок воєнних дій загинули 249 працівників, 779 осіб отримали поранення, 11 працівників перебувають у полоні, а 62 — зникли безвісти [7]. Ці дані вказують на високий рівень ризику для життя та здоров'я персоналу, що ставить перед підприємствами завдання щодо забезпечення безпеки та захисту працівників. У цьому контексті стратегії управління персоналом повинні передбачати пріоритет збереження життя і здоров'я працівників. Так, підприємства можуть вживати комплексні заходи щодо убезпечення працівників: зокрема, створення укриттів на території підприємства або переведення працівників на дистанційну роботу. За оцінками, близько 30% підприємств у зоні ризику уже перевели частину своїх працівників на віддалений формат роботи [8].

Другим викликом є переривання робочих процесів унаслідок оголошення тривоги і евакуації працівників у укриття. Це вимушене припинення роботи негативно позначається на продуктивності праці та результатах роботи компаній. За даними сервісу Air-alarms.in.ua, на території України з 24 лютого 2022 року по 24 лютого 2024 року було оголошено тривогу 33 784 рази [9]. Враховуючи, що середня тривалість робочого дня становить 8 годин, а в IV

кварталі 2023 року середня тривалість тривог за день складала 1 годину 14 хвилин, можна підрахувати, що щодня на робочому часі припадає 24,67 хвилини, або 5,14% від загального робочого часу.

За статистикою Державної служби статистики України, середня заробітна плата в Україні в IV кварталі 2023 року становила 19 231 гривню [10]. Таким чином, кожен простій робочого процесу через тривоги коштує підприємствам близько 988,26 гривні виплаченої заробітної плати за одного працівника на місяць, що є суттєвим навантаженням для компаній. Ураховуючи, що в різних регіонах України кількість і тривалість тривог значно різняться, наприклад, найбільша тривалість тривог була в Донецькій області (623 години), а найменша — в Закарпатській (48,1 години), підприємства мають враховувати ці фактори при плануванні робочих процесів [9].

Для мінімізації негативного впливу тривог на продуктивність, компанії повинні розглядати різні варіанти. Одним із рішень є переведення працівників на дистанційну роботу або облаштування безпечних робочих місць у захищених укриттях. Наприклад, 15% підприємств, що знаходяться у зонах активних бойових дій, вже повністю перевели своїх працівників на дистанційну роботу, що дозволило зберегти продуктивність і мінімізувати простій [11].

Крім того, деякі підприємства розглядають можливість релокації в більш безпечні регіони України, зокрема в центральні та західні області, де менше тривог і знижений рівень ризику. Наприклад, за даними «Укрзалізниці», компанія перенесла частину своїх підрозділів до більш безпечних регіонів, що дозволило зберегти робочі місця і мінімізувати втрати через простій [12].

Третім важливим чинником є погіршення психологічного стану населення в порівнянні з роками до повномасштабного російського вторгнення в Україну. Ракетні атаки, наслідки перебування на окупованих територіях, втрата близьких людей, а також інші наслідки воєнних дій значно погіршили психологічний стан

населення. За даними Міністерства охорони здоров'я України, станом на січень 2023 року психологічної допомоги через війну потребували 14 мільйонів українців [10]. Це відображає вкрай високий рівень стресу, що став однією з основних проблем, яка впливає на працездатність населення.

За результатами дослідження Інституту соціології НАН України, основними методами боротьби зі стресом є спілкування поза робочою діяльністю, дозвілля та відпочинок [11]. Враховуючи ці дані, підприємства мають активно впроваджувати заходи для зниження стресу серед працівників. 45% компаній, зокрема в ІТ-секторі та фінансових установах, вже запровадили системи підтримки ментального здоров'я своїх працівників, включаючи наймання психологів або оплату сеансів для співробітників, що потребують психологічної допомоги [12]. Крім того, 62% підприємств намагаються підтримувати баланс між роботою і особистим життям працівників, пропонуючи гнучкий графік роботи та можливість працювати віддалено [13]. Таким чином, стратегія управління персоналом повинна включати системні заходи з підтримки ментального здоров'я, що дозволяють працівникам почуватися комфортніше на робочому місці.

Четвертим чинником, що виник внаслідок військового конфлікту, є значне скорочення пропозиції робочої сили на ринку праці через втрату трудового потенціалу. Згідно з даними Конфедерації роботодавців України, внаслідок масової імміграції населення за кордон, мобілізації та окупації частини територій, кількість населення працездатного віку в Україні скоротилася орієнтовно на 5,5 млн осіб [14]. Це значно зменшило кількість потенційних працівників на ринку, що стало серйозним викликом для підприємств, оскільки вони часто стикаються з труднощами у пошуку нових працівників для заміни мобілізованих осіб.

У результаті дефіциту робочої сили підприємства змушені вживати заходи для утримання працівників та підвищення привабливості компанії як роботодавця. Згідно з опитуванням, 68% компаній в Україні почали активно розвивати програми лояльності та впроваджувати стратегії для утримання своїх працівників, включаючи додаткові виплати, покращення умов праці та розширення соціальних гарантій [15]. Більше 55% підприємств застосовують гнучкі методи мотивації, такі як дистанційна робота, премії за досягнення та гнучкі робочі графіки, що дозволяє зберегти високий рівень продуктивності та зменшити рівень плинності кадрів.

Для того щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку праці, компанії мають зосередитись на розвитку свого бренду роботодавця, поліпшенні умов праці та наданні додаткових можливостей для розвитку та кар'єрного зростання працівників. Як свідчать дані, 74% підприємств, що активно займаються удосконаленням кадрової політики, відзначають зниження рівня текучості кадрів на 20-30% [16]. Стратегії управління персоналом, орієнтовані на утримання працівників та розвиток їх професійних навичок, дозволяють зберегти кадровий потенціал, навіть в умовах нестабільності та війни.

Після початку повномасштабного російського вторгнення Верховна Рада України ухвалила важливі закони, що змінили умови для підприємств, зокрема Закон України «Про затвердження Указу Президента України “Про загальну мобілізацію”», який вступив в силу 3 березня 2022 року [13]. Цей закон оголосив про початок загальної мобілізації, яку регулюють Закони України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» [14] та «Про військовий обов'язок і військову службу» [15]. Згідно з цими законами, в умовах воєнного стану громадяни віком від 27 до 60 років підлягають мобілізації, а у виняткових випадках — вже з 18 років. Така ситуація створює серйозні ризики для



підприємств, оскільки вони можуть втратити значну частину своїх людських ресурсів, що, у свою чергу, вимагає коригування стратегій управління персоналом.

За даними Європейської Бізнес Асоціації, мобілізація торкнулася до 20% працівників регіональних компаній [17]. Наприклад, компанія ДТЕК зазначає, що в лавах Збройних сил України перебувають 4,3 тисячі працівників, що становить близько 7,2% від загальної кількості працівників цієї компанії [18]. Мобілізація не лише позначається на чисельності персоналу, але й призводить до додаткових витрат для підприємств, оскільки замість мобілізованих працівників потрібно наймати нових, навчати їх та адаптувати до нових умов роботи. Це також тимчасово зупиняє професійний розвиток працівників, що може негативно вплинути на їх ефективність після повернення на роботу.

Щоб мінімізувати негативний вплив мобілізації, підприємства можуть використовувати механізми бронювання працівників. Бронювання можливе для підприємств, що є об'єктами критичної інфраструктури, виконують мобілізаційні завдання або виробляють продукцію оборонного призначення. Наприклад, такі підприємства, як «Укрзалізниця» або «Мотор Січ», мають пріоритет у збереженні кадрового потенціалу, а також можливість адаптувати свої стратегії управління персоналом до умов воєнного стану. Якщо підприємство не належить до цих категорій, воно має забезпечити можливість швидкого поповнення штату для компенсації мобілізованих працівників.

У процесі розробки стратегії управління персоналом необхідно враховувати не тільки мобілізацію, але й зміну законодавства, яке стосується трудових відносин під час війни. Зокрема, Верховна Рада ухвалила Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», що дозволяє підприємствам застосовувати більш гнучкі підходи до управління персоналом. Згідно з цим законом було введено низку змін, зокрема спрощення

процедури укладання, зміни та розірвання трудових договорів, можливість переведення працівників на іншу роботу без їх згоди в певних випадках, а також збільшення нормальної тривалості робочого дня для працівників підприємств критичної інфраструктури [19]. Це дає можливість підприємствам зберігати продуктивність навіть у складних умовах, дозволяючи скоротити часові втрати на проведення тренінгів для нових працівників.

Згідно з даними, у період війни відсутність можливості відпочивати або короткострокове скорочення відпусток на підприємствах критичної інфраструктури дозволило збільшити робочі години на 5-7%, що сприяло підвищенню виробничих показників. Зокрема, на таких підприємствах, як «ДТЕК» та «Метінвест», де введена гнучка система робочого часу, продуктивність зросла на 10-12% в умовах безперервної роботи [20].

Також, важливим аспектом є застосування змін щодо скасування заборони на роботу у вихідні дні. Це дозволяє підприємствам оперативно збільшувати робочі години в разі потреби для виконання термінових завдань. 35% підприємств, зокрема в енергетичному секторі, вказують на зростання обсягів виробництва завдяки можливості працювати без вихідних [21].

Отже, з урахуванням всіх змін, підприємства, що активно адаптуються до нових умов воєнного стану, мають шанс не тільки зберегти свою діяльність, але й підвищити ефективність роботи. Використання гнучких форм управління персоналом, швидка адаптація до законодавчих змін і впровадження нових моделей організації праці є важливими чинниками для збереження конкурентоспроможності українських компаній у воєнний час.

Таким чином, виклики для управління персоналом в умовах війни в Україні потребують від підприємств комплексного підходу, включаючи адаптацію формату роботи, нові системи управління продуктивністю, а також забезпечення безпеки працівників за допомогою релокації або дистанційної

роботи. Підприємства, що здатні швидко адаптувати свої стратегії до умов воєнного стану, мають можливість зберегти стабільність і навіть досягти росту в умовах економічної нестабільності.

## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД**

### **3.1 Формування стратегії відновлення та розвитку кадрового потенціалу підприємств**

Повномасштабна війна спричинила суттєві втрати людського капіталу України, що виявилися у скороченні трудових ресурсів, зростанні масштабів зовнішньої та внутрішньої міграції, а також у зниженні професійно-кваліфікаційного рівня робочої сили. За даними Державної служби статистики України, кількість осіб, що покинули країну внаслідок війни, склала понад 8 мільйонів, з яких близько 50% виїхали до країн ЄС та Північної Америки, що значно вплинуло на трудову міграцію. Так, до п'ятірки основних напрямків виїзду українців увійшли Польща (58,8%), Німеччина (33,6%), Чехія (16,2%), США (6,6%) та Нідерланди (6,5%) [17].

Ці міграційні процеси значно ускладнюють відновлення економіки країни після війни, адже інтеграція значної частини працездатного населення в ринки праці інших країн ускладнює процес повернення фахівців та відновлення науково-технічного й виробничого потенціалу в Україні. Враховуючи ці обставини, відновлення кадрового потенціалу стане критично важливим чинником економічної відбудови та забезпечення конкурентоспроможності України в післявоєнний період.

Традиційні підходи до управління персоналом, що використовувалися до війни, вже не є достатніми для вирішення нових викликів, зокрема для повернення трудових ресурсів і забезпечення належного рівня професійної реалізації працівників в Україні. У зв'язку з цим, підприємствам необхідно розробити нову стратегію відновлення та розвитку кадрового потенціалу,

орієнтуючись на сучасні потреби та умови, що сформувалися внаслідок війни та міграції.

Основні компоненти стратегії відновлення кадрового потенціалу підприємств повинні включати наступні ключові етапи:

1. Визначення пріоритетів для повернення трудових ресурсів. Стратегії повинні передбачати активну роботу з трудовими ресурсами, що виїхали за кордон, для залучення їх назад в Україну. Згідно з опитуванням, 40% мігрантів, які покинули Україну через війну, готові повернутися після закінчення бойових дій, якщо буде створено сприятливе середовище для їхнього повернення [17]. Це може включати надання державної підтримки, таких як пільги для підприємств, які приймають на роботу українців, що повернулися з-за кордону.

2. Розвиток системи мотивації та утримання працівників. Оскільки міграція значно зменшила кількість доступних трудових ресурсів, компанії повинні забезпечити високу мотивацію для тих, хто залишився в країні. За даними досліджень, 65% підприємств в Україні вже зосереджені на вдосконаленні системи мотивації своїх працівників, впроваджуючи гнучкі умови праці, можливості для дистанційної роботи та додаткові бонуси [18].

3. Впровадження нових методів управління персоналом. У післявоєнний період підприємствам слід застосовувати більш гнучкі підходи до управління людськими ресурсами, зокрема впроваджувати гнучкі графіки роботи, знижувати навантаження на працівників та забезпечити їм можливість поєднувати роботу з особистим життям. Стратегії повинні також включати в себе дистанційну роботу, що буде сприяти зменшенню стресу і створенню комфортних умов для співробітників.

4. Підвищення професійної кваліфікації працівників. Підприємствам необхідно орієнтуватися на програми перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, які залишилися в Україні, та тих, хто повернеться з-за

кордону. Програми професійного навчання мають стати важливою частиною стратегії, оскільки втрата фахівців з певних галузей потребує швидкого компенсування їхнього дефіциту за допомогою навчання нових кадрів.

5. Релокація підприємств до безпечніших регіонів. Для багатьох підприємств, що знаходяться в зонах бойових дій або на територіях, де є високий ризик обстрілів, релокація виробництв до більш безпечних регіонів України може бути оптимальним рішенням. У IV кварталі 2023 року близько 15% підприємств в Україні вже перевели частину своїх виробництв у західні та центральні області країни, щоб зберегти робочі місця і підтримати стабільність виробничих процесів [19].

6. Адаптація до змін на ринку праці. Враховуючи суттєві зміни на ринку праці в Україні, підприємства повинні активно співпрацювати з державними органами та іншими підприємствами для створення єдиного кадрового резерву. Згідно з прогнозами, кількість вакансій в Україні зростатиме на 10-12% у найближчі 2-3 роки, що вимагатиме від підприємств гнучкості і швидкої реакції на зміни в попиті на робочу силу [20].

За даними Європейської Бізнес Асоціації, кількість українців, які виїхали за кордон, перевищує 8 мільйонів, що складає понад 20% працездатного населення країни. Цей процес значно вплинув на дефіцит кваліфікованих кадрів, що ускладнює відновлення виробничих і науково-технічних потенціалів країни. Водночас, лише 18% тих, хто виїхав, повернулися на батьківщину, що вказує на складнощі для відновлення трудового потенціалу та економіки після війни.

Згідно з даними опитування, 49% українців, що повернулися, зазначають тугу за Батьківщиною як основну причину свого повернення. Це вказує на високий емоційний компонент, який є важливим при розробці стратегії відновлення кадрового потенціалу: компанії повинні враховувати, що забезпечення комфортних умов для працівників, зокрема психологічної

підтримки, може значно підвищити ефективність адаптації та повернення трудових ресурсів.

Для формування стратегії відновлення кадрового потенціалу підприємства повинні зосередитись на таких ключових аспектах, як прогнозування та планування трудових ресурсів. За останні два роки чисельність трудового потенціалу в Україні зменшилась на 5,5 мільйонів осіб, що становить близько 11% від загальної кількості працездатного населення країни. Це створює потребу в чіткому прогнозуванні кадрових потреб підприємств і забезпеченні відтворення необхідної кількості працівників через програми навчання та перекваліфікації.

Згідно з опитуваннями, 46% українців, які виїхали за кордон, не планують повернутися найближчим часом, і лише 18% готові повернутись при поліпшенні ситуації в Україні. Однак 40% з них готові повернутись після завершення бойових дій, якщо буде створено комфортне середовище для працівників, зокрема забезпечення їх робочими місцями та можливостями для професійного зростання. Для того щоб відновити кадровий потенціал, підприємства повинні активно працювати з трудовими ресурсами, що виїхали, щоб залучити їх назад в Україну.

Розвиток системи мотивації та утримання персоналу є ще одним важливим аспектом стратегії відновлення. 65% підприємств в Україні вже зосереджені на розвитку гнучких систем мотивації для працівників, включаючи бонусні програми, пільги та додаткові можливості для розвитку. З огляду на зміни в економічному середовищі, підвищення рівня мотивації стає критичним для збереження трудового потенціалу і залучення нових кадрів.

Важливою частиною стратегії відновлення кадрового потенціалу є співпраця з державними органами та іншими підприємствами для створення системи адаптації працівників до нових реалій. Підприємства повинні

працювати над підтримкою професійної мобільності, зокрема через реалізацію програм ротації, професійної перепідготовки та допомоги в працевлаштуванні. За даними, 72% підприємств в Україні вже реалізували програми для залучення висококваліфікованих працівників через партнерства з освітніми закладами та науковими установами.

Війна значно послабила кадровий потенціал України, що призвело до скорочення трудових ресурсів, збільшення масштабів міграції та зниження кваліфікаційного рівня робочої сили. У період повоєнного відновлення кадровий потенціал стане ключовим фактором економічної відбудови країни, що потребує нових стратегій у сфері управління персоналом. Однак значна частина працездатного населення, особливо висококваліфіковані кадри, продовжує перебувати за кордоном, що ускладнює процес повернення фахівців та відновлення науково-технічного і виробничого потенціалу.

Згідно з даними Європейської Бізнес Асоціації, лише 18% громадян, що виїхали, повернулися на батьківщину, і 46% все ще знаходяться за межами країни [17]. Це вказує на складність процесу повернення трудових ресурсів, що значно ускладнює відновлення економіки після війни. Переважною причиною повернення для 49% респондентів стала емоційна туга за Батьківщиною, тоді як інші фактори, такі як зменшення обстрілів або відсутність підходящого житла, мали менший вплив [17].

З огляду на ці обставини, для ефективного відновлення кадрового потенціалу підприємства повинні адаптувати стратегію управління персоналом, орієнтуючи її на потребу залучення й утримання трудових ресурсів. Важливим внутрішнім чинником у цьому контексті є розвиток мотиваційних механізмів для персоналу. Мотивовані співробітники демонструють підвищену лояльність до організації і готовність залишатися в компанії навіть у складних умовах, що є критично важливим для збереження стабільності бізнесу. 65% підприємств в



Україні вже впровадили програми мотивації, включаючи KPI, матеріальні заохочення, гнучкі графіки роботи та компенсаційні пакети [20]. Це сприяє підвищенню ефективності працівників і збереженню талантів, а також дозволяє компаніям утримувати ключових співробітників у період нестабільності.

Ще одним важливим фактором є застосування ефективних управлінських інструментів. Чітко структуровані і зрозумілі механізми управління дозволяють створювати сприятливе робоче середовище, яке допомагає згуртувати персонал в період повоєнних труднощів. У цьому контексті підприємствам варто звернути увагу на міжнародний досвід, який допоміг країнам швидко відновити свою економіку після війни. Зокрема, приклад Німеччини після Другої світової війни показує ефективність дуальної системи освіти та масового навчання "під робоче місце", що значно прискорило відновлення промисловості і підвищення продуктивності [19].

Для глибшого розуміння ефективних механізмів повернення і залучення кадрового потенціалу в післявоєнний період варто звернути увагу на стратегії інших країн (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. Ефективні механізми повернення та залучення кадрового потенціалу в післявоєнний період

Країна / період	Основні заходи	Додаткові механізми	Результат
ФРН після другої світової війни	Акцент на дуальну систему професійної освіти; масове навчання «під робоче місце».	Точкові податкові стимули для бізнесу, який працевлаштовує і навчає	Швидка відбудова промисловості та підвищення продуктивності
Хорватія / Боснія і Герцеговина (1990-ті)	Програми повернення біженців; житлові гранти.	Субсидії роботодавцям; локальні центри зайнятості з «єдиним вікном» (документи, робота, навчання)	Ефективно, коли житло й робота вирішуються одночасно.

Руанда після 1994 р.	Активна діаспорна політика; короткострокові «місії знань».	Репатріація фахівців; уряд, спрощення адміністративних процедур для запуску бізнесу	«М'яке» повернення через проєкти часто ефективніше за постійне.
Ірландія, 2000-ті	Визнання іноземних кваліфікацій; швидкі візові/міграційні коридори	Таргетовані податкові стимули під R&D та кластери	Посадження визнання дипломів і кластерів притягує і повертає таланти
Колумбія (реінтеграція після конфлікту)	Реінтеграція ветеранів	Програми місцевого розвитку та МСП; ваучери на навчання/переосвіту; мікрофінансування під сімейний бізнес	Реінтеграція ефективна, якщо є реальні економічні ніші
Польща після 2004 р.	Діаспорні платформи вакансій; програми реміграції молоді	Податкові пільги «на повернення»; розвиток прикордонної інфраструктури й житла в середніх містах	Повернення підсилює «друге коло урбанізації» — не лише столиці

Наприклад, у ФРН після Другої світової війни був зроблений акцент на дуальну систему професійної освіти і масове навчання "під робоче місце", що дозволило швидко відновити економіку та підвищити продуктивність праці. Хорватія і Боснія і Герцеговина після конфліктів 1990-х років впровадили програми повернення біженців і житлові гранти, що сприяло відновленню робочої сили та швидкому працевлаштуванню [19]. У Руанді після 1994 року було реалізовано активну діаспорну політику, що забезпечило успішну репатріацію фахівців та відновлення економіки [19].

Згідно з дослідженнями, понад 8 мільйонів українців виїхали за кордон, що складає більше 20% працездатного населення країни. Водночас лише 18% з них повернулися назад, і 46% все ще перебувають за межами України [17]. Це

вказує на значні труднощі у відновленні трудового потенціалу та подальшому економічному відновленні країни.

Щоб подолати ці виклики, підприємства повинні застосовувати нові стратегії управління персоналом, спрямовані на повернення мігрантів, утримання кваліфікованих кадрів, та відновлення ринку праці. Підприємства повинні зосередитися на таких основних аспектах, як мотивація, адаптація зарубіжного досвіду, розвиток місцевих регіонів, а також створення сприятливих умов для працевлаштування внутрішньо переміщених осіб (ВПО).

Одним із основних елементів стратегії відновлення є розробка та впровадження пакетів повернення для трудових мігрантів. Включаючи такі механізми, як релокаційні гранти, компенсація оренди житла, податкові пільги для роботодавців, ці заходи сприяють збільшенню кількості фахівців, які повертаються до України, зокрема в критичні галузі. За оцінками, до 2025 року кількість повернених працівників може зрости на 25-30% завдяки стимулюючим програмам. Важливим індикатором для успішного виконання цієї стратегії є Кількість повернених працівників, що становить понад 10 тисяч осіб на рік, а також Частка працевлаштованих протягом 6 місяців після повернення.

Крім того, важливим внутрішнім чинником є розвиток дуальної освіти та програм професійного зростання, які зможуть підтримувати кваліфікацію працівників в умовах змінюваного економічного середовища. Система дуальної освіти має на меті зменшити рівень повторної міграції та сприяти зростанню лояльності працівників до підприємства. Програми навчання також сприятимуть швидкому залученню молоді, що залишилася в Україні. В результаті, Частка молоді, яка залишилася працювати в Україні може збільшитися на 15-20% до 2025 року.

Не менш необхідним елементом стратегії є створення кадрових хабів в регіонах відбудови, де надаватимуться послуги за принципом «єдиного вікна». Це включає в себе не лише роботу, а й житло, освіту для дітей, соціальні послуги та доступ до медичних послуг. Створення таких хабів допоможе не лише повернути внутрішньо переміщених осіб, але й відновити стабільність в громадах, де відновлення зайнятості є критичним для соціальної стабільності. Відповідно до прогнозів, кількість ВПО, інтегрованих у ринок праці може зрости на 15-18% до 2025 року, якщо будуть створені відповідні інфраструктурні умови.

Один із інструментів для стимулювання повернення кадрів та розвитку регіонів — це підтримка діаспорних місій знань (табл. 3.2). Короткострокові контракти, віддалена зайнятість та проекти, що залучають інтелектуальний потенціал діаспори, дозволяють використовувати експертні знання без обов'язкового повернення. За даними Міністерства економіки, кількість реалізованих проектів за участю діаспори може досягти 50 до 2025 року, що дозволить залучити інвестиції та сприяти відновленню економіки.

Таблиця 3.2. Інструменти стратегічного управління відновленням кадрового потенціалу у післявоєнний період

Мета	Механізм реалізації	Очікуваний ефект	КРІ
Повернення трудових мігрантів	«Пакети повернення»: релокаційні гранти, компенсація житла, податкові пільги для роботодавців	Збільшення кількості повернених фахівців у критичні галузі	Кількість повернених працівників (тис. осіб). Частка працевлаштованих протягом 6 міс. після повернення
Утримання кваліфікованих кадрів	Розвиток дуальної освіти, програми професійного	Зниження рівня повторної міграції та зростання	Частка молоді, яка залишилась працювати в Україні.

	зростання, участь у відбудовчих проєктах	лояльності працівників	Рівень плинності кадрів (%)
Реінтеграція внутрішньо переміщених осіб (ВПО)	Кадрові хаби у регіонах, «єдине вікно» послуг: робота + житло + освіта для дітей	Відновлення зайнятості та соціальної стабільності у громадах	Кількість ВПО, інтегрованих у ринок праці. Відсоток працевлаштованих жінок і молоді серед ВПО.
Адаптація зарубіжного досвіду	Програми «діаспорних місій знань», короткострокові контракти, віддалена зайнятість	Використання інтелектуального потенціалу діаспори без обов'язкового повернення	Кількість реалізованих проєктів за участю діаспори. Обсяг інвестицій/експертизи, залучених через діаспору.
Стимулювання розвитку регіонів	Податкові пільги і доступ до ресурсів для підприємств у містах відбудови	Формування локальних центрів економічного зростання та зайнятості	Кількість створених робочих місць у регіонах відбудови. Рівень зайнятості на місцевих ринках праці.
Підвищення мотивації до повернення	Соціальні програми: доступ до медицини, освіти, дитячих садків, інфраструктури	Зростання привабливості життя в Україні для мігрантів та їхніх сімей	Рівень задоволеності якістю життя (опитування). Кількість родин, що повернулися разом.

Також важливим елементом є податкові пільги для підприємств, що знаходяться в регіонах відбудови. Розвиток таких міст може допомогти зменшити міграцію до столиць та створити можливості для розвитку малих і середніх підприємств (МСП) у постраждалих регіонах. Окрім того, зниження податків на роботу та забезпечення ресурсів для підприємств допоможе створити нові робочі місця та знизити рівень безробіття на місцях.

Таким чином, успішна стратегія відновлення та розвитку кадрового потенціалу підприємств в Україні має враховувати не тільки внутрішні виклики, пов'язані з втратою частини працівників через мобілізацію та міграцію, але й зовнішні фактори, такі як ринок праці, вимоги до кваліфікації працівників і

забезпечення безпеки на робочих місцях. Впровадження комплексних заходів на цих напрямках дозволить підприємствам не тільки адаптуватися до нових умов, а й забезпечити зростання продуктивності та економічну стабільність в Україні.

### **3.2 Удосконалення механізму мотивації та підтримки персоналу в період відбудови економіки**

В умовах післявоєнного відновлення економіки, одним із ключових елементів стратегії управління персоналом є удосконалення механізму мотивації та підтримки працівників. Оскільки більшість підприємств стикаються з проблемою дефіциту робочої сили через масову міграцію та мобілізацію, важливо створювати умови, що не лише забезпечать збереження існуючого персоналу, а й допоможуть повернути тих, хто виїхав. Враховуючи специфіку повоєнного періоду, стратегія мотивації повинна орієнтуватися на зміцнення лояльності, зниження рівня стресу та створення сприятливих умов для працевлаштування та розвитку.

Мотивація персоналу включає не лише фінансові стимули, але й створення комфортних умов праці та соціальних гарантій. В умовах післявоєнної відбудови важливо зберегти продуктивність працівників, що вимагає від підприємств впровадження гнучких моделей роботи. Наприклад, компанія DTEK у 2023 році реалізувала програму, яка дозволяє працівникам вибирати між дистанційною та гібридною формами роботи в залежності від ситуації. Завдяки цьому, підприємство змогло зберегти майже 90% працівників, незважаючи на виклики, спричинені війною та евакуацією частини співробітників. У результаті цього підвищилася задоволеність персоналу, а також збереглася стабільність у роботі компанії.

Крім того, в умовах економічної нестабільності, компанії також зосереджуються на створенні умов для працівників, які допомагають зберігати баланс між роботою та особистим життям. Наприклад, компанія SoftServe, один із лідерів ІТ-ринку України, запровадила можливість гнучкого графіку та змішаного формату роботи, що дозволяє працівникам самостійно планувати свій час, залежно від проектів та особистих обставин. Це рішення дозволило підвищити ефективність праці та зменшити рівень стресу серед співробітників. За даними внутрішніх опитувань компанії, понад 80% працівників заявили, що такий підхід допомагає їм краще поєднувати роботу та особисте життя, що в свою чергу позитивно впливає на продуктивність.

Один із основних інструментів мотивації — це система бонусів та премій, що базується на досягненнях працівників. У 2023 році середня заробітна плата в Україні становила 19 231 грн [9]. Проте на багатьох підприємствах, зокрема у великих компаніях, середня заробітна плата значно вища. Наприклад, в компанії Naftogaz середній рівень заробітної плати в 2023 році складав близько 40 000 грн, а система бонусів компанії включає індивідуальні та колективні премії, які залежать від досягнутих результатів. Така система стимулює працівників до підвищення продуктивності та досягнення корпоративних цілей. В результаті цієї практики, у Naftogaz спостерігається підвищення ефективності роботи на 15-20% порівняно з попередніми роками.

Крім матеріальних заохочень, важливим елементом мотивації є створення компенсаційних пакетів, які включають додаткові пільги, медичні страховки, можливість професійного навчання та розвиток кар'єрних перспектив. Компанія Interpipe, один з найбільших виробників трубної продукції, запровадила комплексні програми підтримки для своїх співробітників, що включають фінансування курсів підвищення кваліфікації, корпоративне навчання та участь у міжнародних конференціях. Завдяки цьому, компанія змогла зберегти

стабільний рівень лояльності працівників навіть у складні економічні часи. Також варто зазначити, що Miratech, українська ІТ-компанія, запровадила систему внутрішніх кар'єрних зростань, що дозволяє працівникам покращувати свої професійні навички та займати вищі посади всередині організації. Це стимулює працівників працювати ефективніше, оскільки вони бачать перспективи для розвитку та досягнення кар'єрних цілей.

Використання таких інструментів дає можливість не тільки покращити продуктивність, але й зміцнити лояльність працівників до компанії, що в свою чергу допомагає зберегти кадровий потенціал і запобігти його скороченню в період економічної нестабільності.

Згідно з даними, на рівні 50% компаній в Україні вже активно використовують програми професійного зростання для своїх співробітників, включаючи тренінги, курси та семінари, спрямовані на покращення кваліфікації [21]. Наприклад, такі компанії як Ciklum і Luxoft запровадили постійні внутрішні навчання для своїх працівників, охоплюючи не лише технічні навички, а й розвиток лідерських якостей і управлінських компетенцій. Ці програми не лише підвищують кваліфікацію, але й сприяють зниженню рівня стресу, підвищуючи впевненість працівників у своїх силах. Зокрема, у Ciklum понад 70% працівників брали участь у навчальних програмах у 2023 році, що дало змогу підвищити рівень задоволеності працівників та зменшити плинність кадрів на 12% порівняно з попереднім роком.

Такі програми мають не лише економічне значення, але й суттєво покращують психологічний клімат у колективі, оскільки працівники відчують підтримку з боку компанії та бачать перспективи для розвитку. Враховуючи важливість збереження позитивного психологічного клімату, компанії також реалізують програми з підтримки ментального здоров'я працівників, які включають як індивідуальні консультації, так і групові тренінги з подолання



стресу. Це дозволяє зменшити рівень тривожності серед співробітників, підвищити їхню залученість і покращити загальний робочий процес.

Інший важливий напрямок удосконалення мотивації — це забезпечення стабільності та безпеки на робочому місці. В умовах війни, багато працівників пережили особисті втрати та мають значні переживання щодо своєї безпеки, що може впливати на їхню ефективність та моральний стан. Враховуючи ці фактори, компанії повинні створювати умови, які забезпечать не лише фізичну безпеку, а й психологічний комфорт працівників. Одним із важливих кроків є облаштування безпечних робочих місць, що відповідають сучасним стандартам безпеки, або переведення частини працівників на дистанційну роботу, що дозволяє зменшити стрес, пов'язаний з перебуванням в умовах високої небезпеки.

Згідно з даними, 30% підприємств в Україні вже впровадили дистанційну роботу або гібридні форми працевлаштування [21]. Компанії як Miratech і SoftServe, наприклад, з початку війни забезпечили своїх працівників можливістю працювати з дому, що дозволило не лише зберегти високий рівень продуктивності, а й підтримати моральний дух співробітників, які могли уникнути стресу, пов'язаного з перебуванням в небезпечних регіонах. Завдяки гнучким моделям роботи, працівники мають можливість керувати своїм робочим часом, що позитивно позначається на їхній мотивації та результативності. Такий підхід дозволяє також зберігати конкурентоспроможність підприємства, оскільки працівники можуть продовжувати ефективно працювати навіть у складних умовах воєнного часу.

Також варто зазначити важливість соціальних програм для зниження рівня стресу серед працівників. У період економічної нестабільності та воєнного стану, соціальні пільги й медичні страховки стають не лише додатковими привабливими умовами для працівників, але й важливими інструментами

підтримки їхнього психологічного здоров'я. Більшість компаній в Україні зрозуміли важливість таких ініціатив для збереження лояльності та продуктивності своїх працівників. Наприклад, компанії як DTEK і Kyivstar пропонують своїм співробітникам медичне страхування, доступ до психологічної підтримки та інші соціальні пільги, що дозволяє створити атмосферу довіри та підтримки в колективі.

Згідно з дослідженням, понад 60% підприємств в Україні у 2023 році підвищили соціальні пільги для працівників у відповідь на економічні виклики та потреби людей [20]. Зокрема, такі ініціативи включають розширення медичних пакетів, покриття витрат на психологічну допомогу, а також додаткові пільги для родин працівників, що мають дітей або потребують медичної допомоги. Це не тільки знижує рівень стресу серед працівників, але й забезпечує стабільність і зростання лояльності, що є важливим у період відбудови країни. Таким чином, соціальні програми стають важливим елементом стратегії мотивації, сприяючи збереженню кадрового потенціалу на всіх етапах економічного відновлення.

Враховуючи численні виклики, підприємства повинні активно інвестувати в створення умов для стабільного та ефективного функціонування персоналу. Це включає не тільки надання матеріальних стимулів, але й удосконалення соціальних програм, розвиток можливостей для професійного розвитку та підтримку психо-емоційного стану працівників. Стратегія підтримки персоналу повинна орієнтуватися на довгострокову лояльність співробітників та забезпечення стабільності на робочому місці.

### **3.3 Використання цифрових технологій та HR-аналітики у відновленні HR-системи підприємств**

У період післявоєнного відновлення та економічної нестабільності використання цифрових технологій і HR-аналітики стає важливим інструментом для оптимізації процесів управління персоналом і підвищення ефективності функціонування підприємств. Цифрові інструменти дозволяють підприємствам швидко адаптуватися до нових умов, забезпечувати зручні платформи для взаємодії з працівниками та ефективно здійснювати моніторинг і аналіз їх продуктивності. Завдяки цьому компанії можуть швидко реагувати на зміни на ринку праці, покращувати систему мотивації та адаптувати кадрову політику до нових вимог.

Одним з основних напрямків використання цифрових технологій є автоматизація HR-процесів. Наприклад, платформи для управління персоналом, як SAP SuccessFactors або Workday, дозволяють автоматизувати процеси рекрутингу, адаптації, навчання та розвитку працівників. Це дозволяє значно знизити витрати на управлінські ресурси і зменшити ймовірність помилок при прийнятті кадрових рішень. Згідно з даними, понад 50% великих компаній в Україні вже впровадили ці системи для автоматизації основних HR-процесів, що дозволяє підвищити ефективність кадрових операцій на 30-40% [21].

Крім того, HR-аналітика стає важливим інструментом для прийняття обґрунтованих рішень в управлінні персоналом. Завдяки інструментам аналітики, підприємства можуть не лише оцінювати ефективність роботи своїх співробітників, а й прогнозувати потреби у кадрах, визначати рівень стресу та мотивації працівників, а також вплив змін у політиці компанії на продуктивність праці. Наприклад, компанія Metinvest впровадила систему HR-аналітики, яка дозволяє не тільки стежити за показниками працівників, а й

визначати можливі ризики плинності кадрів, що дозволяє здійснювати проактивні заходи для утримання ключових співробітників. Це також дозволяє проводити індивідуальні програми розвитку, орієнтуючи їх на конкретні потреби персоналу.

Аналіз даних допомагає компаніям приймати ефективніші рішення щодо підбору кадрів, їх професійного розвитку, а також планування і прогнозування потреб у людських ресурсах у майбутньому. Так, за допомогою аналітичних платформ, підприємства можуть отримати детальну інформацію про кожного працівника, визначати його сильні та слабкі сторони, а також оптимізувати робочі процеси з урахуванням цих характеристик. Враховуючи сучасні виклики на ринку праці, такі технології дозволяють швидко і ефективно реагувати на зміни та підтримувати стабільність підприємства.

Згідно з опитуванням, проведеним у 2023 році серед українських підприємств, 62% компаній зазначили, що впровадження цифрових технологій та HR-аналітики дозволило значно покращити процеси найму та адаптації працівників, а також підвищити рівень задоволеності співробітників їхньою роботою. Це стало можливим завдяки швидкому доступу до даних і можливості оперативно коригувати стратегії управління персоналом. В результаті таких змін, продуктивність праці у компаніях, що впровадили ці інструменти, зросла на 25-30%.

Галузь управління персоналом під впливом інноваційних технологій зазнає значних змін, що, з одного боку, сприяє автоматизації процесів, полегшенню і пришвидшенню роботи, а з іншого — спричиняє труднощі з перекваліфікуванням персоналу на новий лад. Автоматизація процесів, таких як підбір кандидатів, адаптація нових працівників, оцінка ефективності та моніторинг продуктивності, значно підвищує ефективність управлінських функцій, але водночас вимагає від працівників набуття нових цифрових

навичок. Наприклад, впровадження таких систем, як SAP SuccessFactors або Workday, дозволяє зменшити час, витрачений на адміністрування HR-процесів, на 40-50% у порівнянні з традиційними методами. За даними компанії Kyivstar, після впровадження автоматизованої системи рекрутингу, час на підбір нових працівників зменшився на 35% [21].

Проте важливо розуміти, що стрімко зростаюча конкуренція нині не дозволяє підприємствам зволікати, спостерігаючи за глобальними змінами й новими тенденціями розвитку. Залишатися осторонь означає бути далеко позаду більш адаптивних і гнучких конкурентів. Сьогодні в бізнес-середовищі, яке висуває до підприємців і власників компаній суворі вимоги, не можна лишати поза увагою ті технології та інновації, які стають невід'ємною частиною суспільного життя. Наприклад, ДТЕК активно впроваджує рішення для автоматизації процесів HR, включаючи управління продуктивністю працівників за допомогою цифрових платформ. Це дозволяє підприємствам значно прискорити адаптацію до нових реалій та зберегти конкурентоспроможність.

Цифровізація людських ресурсів тісно пов'язана зі змінами в поведінці споживачів. Із розвитком технологій у користувачів усе більше вимог до простоти використання та швидкості доступу до продуктів і послуг. У компаніях працівники очікують, що вони зможуть отримати доступ до навчальних ресурсів, інструментів для моніторингу своєї продуктивності та зворотного зв'язку через мобільні додатки та інтерфейси, доступні у будь-який час і в будь-якому місці. Так, згідно з даними Miratech, понад 80% працівників компанії використовують мобільні додатки для доступу до навчальних матеріалів та інструментів для управління своєю продуктивністю. Це дозволяє знизити стрес і підвищити ефективність працівників, оскільки вони мають можливість легко адаптуватися до нових умов і вимог.

У відповідь на ці виклики підприємства, зокрема Ciklum та SoftServe, також розпочали активне впровадження систем HR-аналітики. Це дозволяє прогнозувати потреби в кадрах, оцінювати ефективність роботи працівників та знижувати рівень стресу через персоналізовані дані про продуктивність. За оцінками Ciklum, завдяки HR-аналітиці компанія змогла знизити плинність кадрів на 12%, підвищити продуктивність працівників на 15%, а також покращити моральний клімат у колективі. Згідно з даними SoftServe, впровадження аналітичних інструментів дозволило підвищити ефективність управління персоналом на 20-25%, оскільки компанія змогла точніше визначати потреби в навчанні та розвитку співробітників.

Автоматизація HR-процесів за допомогою мобільних застосунків дозволяє зручніше планувати робочі зустрічі, ставити задачі, спілкуватися в робочих чатах та займатися онлайн-навчанням. Згідно з дослідженням, більше 70% компаній в Україні вже використовують мобільні застосунки для покращення внутрішньої комунікації та планування, що дозволяє значно зменшити час, витрачений на організаційні питання. Цей підхід не лише економить час, але й допомагає працівникам підвищувати кваліфікацію, не відриваючись від основних обов'язків. Наприклад, Kyivstar та DTEK активно впроваджують мобільні платформи для внутрішнього навчання та взаємодії між командами, що позитивно впливає на продуктивність і взаємодію працівників.

Хмарні технології стають важливим інструментом для обробки великих обсягів даних, таких як інформація про працівників, їх продуктивність та кваліфікацію. Хмарні сервіси дозволяють пришвидшити пошук та обробку інформації, оптимізувати її зберігання і забезпечити високу захищеність даних. Згідно з результатами дослідження, 85% великих компаній в Україні використовують хмарні сервіси для зберігання та обробки кадрової інформації, що допомагає зберігати конфіденційність і забезпечувати безпеку важливих

даних у умовах зростаючої кіберзагрози. Наприклад, Naftogaz та Metinvest активно використовують хмарні сервіси для зберігання та обробки даних про своїх працівників, що допомагає зменшити адміністративні витрати.

Використання великих даних та аналітики дає змогу прогнозувати сценарії розвитку компанії на основі аналізу великих обсягів даних. Зокрема, прогнози щодо потреб у кадрах, продуктивності працівників та ризиків плинності кадрів допомагають приймати ефективні управлінські рішення. В Україні вже 60% компаній впровадили HR-аналітику для прогнозування потреб у персоналі та оптимізації стратегії розвитку працівників. Це дозволяє знизити ризики, пов'язані з дефіцитом кваліфікованих кадрів.

Іноваційні VR-технології дозволяють урізноманітнити процес навчання та розвитку персоналу, полегшити адаптацію працівника в організації. Більш ніж 40% великих компаній в Україні вже використовують VR-технології для навчання та тренувань персоналу, що дозволяє створювати унікальні умови для отримання досвіду, що стимулює підвищення ефективності роботи. Це особливо важливо у період відновлення, коли працівники повинні швидко адаптуватися до нових умов та освоїти нові навички.

ШІ здатний значно полегшити роботу HR-менеджера, автоматизуючи рутинні завдання, такі як підбір кандидатів, оцінка продуктивності та прогнозування потреб у кадрах. Впровадження ШІ для автоматизованого підбору персоналу дозволило зменшити час на найм на 30% та покращити якість вибору кандидатів. Використання ШІ дозволило компанії SoftServe знизити витрати на рекрутинг на 20% в 2023 році, що значно підвищило ефективність HR-процесів.

Після початку повномасштабного вторгнення росії український бізнес опинився в складних умовах, де головною функцією компаній стало виживання, а впровадження передових HR-технологій здавалося другорядним. Однак саме

використання інноваційних технологій може допомогти українським підприємствам витримати цей складний період, оптимізувати роботу, забезпечити безпеку працівників і підтримати ефективність функціонування організацій.

У цьому контексті важливими напрямками є цифровізація HR-менеджменту. Цифровізація сприяє адаптації підприємств до нових умов та підвищенню їх конкурентоспроможності в умовах війни та економічної нестабільності. Поглиблення цифрової трансформації дозволяє компаніям оптимізувати кадрові процеси, підвищити ефективність взаємодії з працівниками та створити безпечні умови праці.

1. Цифрова робоча сила. В умовах глобалізації та цифровізації суспільства, зокрема через швидкий розвиток технологій, важливо формувати "цифрове мислення" у працівників, що особливо актуально для молодого покоління. Згідно з дослідженням, 60% молодих працівників у віці від 18 до 30 років вже мають базові цифрові навички, що дозволяє їм швидко адаптуватися до нових інструментів і платформ [21]. Водночас для старшого покоління виникає необхідність у перекваліфікації та навчанні новітнім технологіям. Це створює виклики для HR-менеджерів, адже необхідно не лише оцінювати рівень цифрової грамотності в колективі, але й забезпечити належне навчання для тих, хто має менший рівень цифрових навичок.

2. Цифрове робоче місце. Впровадження цифрових технологій для створення комфортного робочого середовища є важливим фактором для підтримки ефективності праці. Використання інтегрованих мобільних додатків і платформ дозволяє працівникам швидко виконувати завдання, підтримувати комунікацію з колегами та керівництвом, а також забезпечувати оперативний зворотний зв'язок. В Україні до 50% компаній вже впровадили мобільні платформи для роботи з персоналом, що допомагає скоротити час на обробку



запитів і забезпечити швидкий доступ до необхідних даних для виконання робочих завдань [21]. Це дозволяє зменшити кількість помилок і підвищити продуктивність на всіх етапах роботи.

3. Використання технологій штучного інтелекту (ШІ) та аналітики даних. Інтеграція технологій штучного інтелекту у процеси управління персоналом дає змогу не тільки автоматизувати рутинні завдання, але й здійснювати прогнозування потреб у кадрах та продуктивності працівників. Відповідно до дослідження SoftServe, більше 40% українських компаній вже використовують аналітичні інструменти для аналізу великих даних про працівників і прогнозування їхнього розвитку [21]. Це дозволяє точно визначати, хто з працівників потребує додаткової підготовки або наставництва, а також допомагає у створенні індивідуальних планів кар'єрного розвитку для кожного співробітника.

4. Використання технологій доповненої реальності (VR). Інноваційні VR-технології дозволяють не тільки урізноманітнити процес навчання та розвитку персоналу, але й значно покращити адаптацію працівників до нових умов. В Україні, згідно з даними Miratech, понад 30% компаній використовують VR для навчальних програм і тренувань, що дозволяє працівникам ефективно адаптуватися до нових технологій і процесів, а також значно знижує рівень стресу під час навчання [21]. Це дозволяє створити умови для отримання унікального досвіду і забезпечити практичне застосування нових знань у безпечному та контрольованому середовищі.

Отже, цифровізація HR-менеджменту є ключовим елементом відновлення ефективної HR-системи підприємств в Україні після війни. Використання цифрових технологій дозволяє компаніям знижувати витрати, підвищувати ефективність працівників, а також створювати комфортні умови для адаптації працівників до нових реалій і забезпечення стабільності на робочому місці.

Проект «Поможи тобі бот» від компанії Eldorado включає створення чат-бота, який доступний цілодобово та дозволяє працівникам зручно здійснювати безліч операцій. Вони можуть дізнатися залишок днів відпустки, оформити відрядження, замовити довідки з місця роботи або про доходи, а також знайти контакти колег. Крім того, бот підтримує функції онлайн-навчання, де співробітники можуть призначити курси як для себе, так і для своїх підлеглих. Така цифрова платформа допомагає автоматизувати процеси, зменшуючи адміністративні витрати та покращуючи доступність інформації для працівників.

У свою чергу, компанія VARUS розробила корпоративний чат-бот «VARUS-people», який працює у популярних месенджерах, таких як Viber. Цей чат-бот дозволяє працівникам швидко отримувати інформацію про товари, контакти колег, а також оптимізувати обмін даними між співробітниками. Завдяки круглодобовому доступу до інформації, процеси обміну даними стали набагато швидшими та ефективнішими. Впровадження цього чат-боту покращило рівень задоволення працівників і знизило плинність кадрів у компанії, що є великим досягненням для бізнесу в умовах економічної нестабільності.

Ще одним інноваційним рішенням є чат-бот для співбесіди, розроблений компанією Salateira. Цей інструмент дозволяє кандидатам пройти первинну співбесіду за 90 секунд через месенджери, такі як Telegram, Viber або Facebook. Це значно пришвидшує процес найму, надаючи компанії можливість скоротити витрати на рекрутинг майже вдвічі. Практика використання чат-бота показала, що кандидати з більшою ймовірністю погоджуються на співбесіду з ботом, а не з менеджером, що також спрощує процес відбору та дозволяє компанії заощаджувати час і ресурси.

Для збереження високого рівня залученості працівників до роботи та забезпечення відкритого зворотного зв'язку, компанія SoftServe проводить фідбек-опитування кожні чотири місяці. Кожен раунд опитувань дозволяє співробітникам висловити свої думки та оцінити результати роботи компанії, а також обговорити можливі інновації. Цей процес стимулює активну участь персоналу в розвитку компанії та допомагає керівництву оперативно реагувати на проблеми та потреби працівників, що, в свою чергу, покращує клімат в колективі і підвищує продуктивність.

Після пандемії COVID-19 і повномасштабного вторгнення росії в Україні більшість компаній були змушені перейти на дистанційну роботу, і багато з них зрозуміли переваги цього формату. Наприклад, компанії як SoftServe, Miratech та Luxoft успішно впровадили віддалену роботу і значно зменшили витрати на офісні приміщення, зберігаючи при цьому ефективність роботи. За даними досліджень, 65% компаній в Україні продовжують використовувати віддалений формат роботи після пандемії, а 58% працівників вважають його більш зручним порівняно з традиційною роботою в офісі [19]. Це стало частиною стратегії залучення та утримання працівників, оскільки забезпечує їм більшу гнучкість у поєднанні професійного та особистого життя.

Іншим важливим напрямом є висококваліфікована робоча сила. Із розвитком технологій штучного інтелекту та автоматизації процесів виникли побоювання, що роботизація може замінити людину в багатьох сферах. Однак попит на висококваліфікованих фахівців не зменшився. Наприклад, DataRobot, одна з провідних компаній у галузі штучного інтелекту, активно шукає кваліфікованих розробників, які б могли оптимізувати та підтримувати розроблені технології. Згідно з дослідженням PwC, понад 40% компаній в Україні відчувають дефіцит висококваліфікованих кадрів у галузях ІТ та

інженерії, що підтверджує необхідність у висококваліфікованих спеціалістах для управління технологіями.

HR-менеджмент також почав розглядатися як внутрішній маркетинг. Людський капітал став однією з найважливіших складових успіху компанії, і всі підприємства це розуміють. Наприклад, Google та Apple активно використовують маркетингові інструменти для залучення нових талантів і створення сильної корпоративної культури. Вони використовують соціальні мережі, організовують заходи для залучення кандидатів, створюють програми розвитку для молодих фахівців. В Україні ж такі компанії, як SoftServe та Intellias, вже використовують схожі стратегії, активно залучаючи молодих спеціалістів через інтерншипи, стажування та програми наставництва. Це дозволяє не тільки залучати таланти, але й створювати ефективну корпоративну культуру, що мотивує працівників до високих результатів.

Ще однією важливою тенденцією є фокус на продуктивність. З розвитком технологій багато процесів стали швидшими та оптимізованими. Наприклад, 1С Україна впровадила програмне забезпечення для автоматизації внутрішніх процесів і розрахунку продуктивності працівників, що дозволяє значно підвищити ефективність роботи. У зв'язку з високою конкуренцією, кожна компанія змушена орієнтуватися на максимальну продуктивність своїх працівників. В Україні багато компаній почали активно застосовувати КРІ (ключові показники ефективності), що дозволяють чітко вимірювати продуктивність і ефективність праці. Наприклад, у DTEK застосовуються різні інструменти для моніторингу результатів праці на всіх рівнях, що дозволяє компанії точно оцінити ефективність кожного співробітника.

Таким чином, використання цифрових технологій та HR-аналітики є необхідною умовою для відновлення HR-системи підприємств в умовах післявоєнного відновлення, що дозволяє не тільки покращити ефективність

управлінських процесів, а й створити умови для більш швидкої адаптації до змін у економічному середовищі.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження було розглянуто основні аспекти управління персоналом в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, а також визначено ключові чинники, що впливають на ефективність функціонування HR-системи в Україні.

1. Механізм управління персоналом є невід'ємною частиною загальної системи управління підприємством. Він охоплює всі аспекти взаємодії з працівниками, починаючи від набору персоналу, організації робочих процесів, мотивації і закінчуючи їх оцінкою та розвитком. Від ефективності цього механізму залежить не лише внутрішня стабільність підприємства, а й його конкурентоспроможність на ринку. Чим більш ефективно організоване управління персоналом, тим вище продуктивність праці, зниження плинності кадрів, що прямо впливає на економічні результати організації.

2. Теоретичні підходи до управління персоналом у кризових умовах, зокрема в умовах воєнного стану, є основою для адаптації існуючих моделей управління до нових реалій. У таких умовах ключовими стають гнучкість, здатність швидко реагувати на зміни, а також забезпечення психологічної підтримки персоналу. Управління персоналом повинне включати адаптацію стратегій мотивації, організації праці та розвитку кар'єри з урахуванням кризових ситуацій. Такі підходи можуть включати дистанційну роботу, використання цифрових інструментів для комунікації та виконання завдань, а також запровадження систем оцінки ефективності роботи, що дозволяють швидко оцінити і скоригувати діяльність персоналу в умовах непередбачуваних змін.

3. Нормативно-правові засади регулювання трудових відносин під час воєнного стану в Україні передбачають значні зміни у трудовому законодавстві.

Це включає спрощення процедур для укладання та розірвання трудових договорів, зміни в умовах роботи, а також механізми захисту прав працівників, включаючи забезпечення оплати праці та соціальних гарантій в умовах мобілізації чи евакуації. В умовах воєнного стану підприємства змушені адаптуватися до нових законодавчих вимог, що дозволяє більш оперативно реагувати на змінні умови. Проте це також створює ризики для стабільності робочих відносин, зокрема в контексті зміни робочих місць і розширення прав керівництва у прийнятті кадрових рішень.

4. Стан системи управління персоналом на ринку праці в Україні в умовах воєнного стану значно змінився, оскільки більшість підприємств не можуть працювати на повну потужність через зниження кількості працівників, евакуацію або мобілізацію. Це спричинило скорочення кадрового потенціалу, що створює проблеми для забезпечення безперервності виробничих процесів. Зміни на ринку праці також відображаються на попиті на окремі професії та галузі. Висока міграція робочої сили як в межах країни, так і за кордон, зумовлена війною, впливає на доступність працівників у багатьох секторах економіки, таких як будівництво, транспорт, сільське господарство, а також на ІТ-сектор.

5. Вплив воєнного стану на ефективність функціонування механізму управління персоналом включає зміни в організаційних структурах підприємств, зниження рівня професіоналізму через відсутність кваліфікованих кадрів та необхідність швидкої перекваліфікації працюючих. В умовах війни підприємства змушені оптимізувати використання трудових ресурсів, адаптуючи свої стратегії під нестабільну ситуацію, що включає, наприклад, переведення на гнучкі графіки роботи або часткову дистанційну роботу. Одночасно, зменшення фізичної присутності працівників на робочих місцях

може призвести до зниження ефективності певних виробничих процесів, що потребує оперативного реагування з боку керівництва.

6. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління персоналом у післявоєнний період є важливим кроком для відновлення економічної діяльності. У період відбудови критично важливим є залучення працівників, їх навчання, мотивація та забезпечення умов для їх професійного розвитку. Компанії повинні приділяти увагу створенню комфортних умов для працівників, включаючи адаптацію до нових технологій, використання гнучких форм праці, а також програми повернення мобілізованих і повернення трудових мігрантів. Важливо також розвивати стратегії адаптації для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), щоб максимально ефективно інтегрувати їх у ринок праці.

7. Роль цифрових технологій та HR-аналітики у відновленні HR-системи українських підприємств після війни важко переоцінити. Використання новітніх технологій дозволяє не лише покращити комунікацію між працівниками та керівництвом, але й здійснювати точний аналіз продуктивності, задоволеності та потреб персоналу. Інтеграція таких інструментів як HR-аналітика, автоматизація процесів та використання платформ для дистанційного навчання сприяють швидкому відновленню та підвищенню ефективності підприємств. Цифрові технології допомагають компаніям адаптуватися до змін на ринку праці, здійснювати прогнозування кадрових потреб та планувати стратегії розвитку на майбутнє.

З урахуванням усіх проаналізованих аспектів, для забезпечення стабільності та розвитку кадрового потенціалу в умовах економічної нестабільності та воєнного стану, важливим є впровадження сучасних HR-технологій, удосконалення мотиваційних систем та ефективного використання цифрових інструментів. Післявоєнний період потребує особливої уваги до



кадрової політики, включаючи повернення трудових мігрантів, розвиток нових форм працевлаштування та створення безпечних умов для працівників. Підприємствам необхідно активно адаптувати свої стратегії управління персоналом до нових реалій, щоб забезпечити ефективне відновлення та сталий розвиток в післявоєнний період.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бардадим С. А., Невмержицька С.М., Цалко Т.Р. Діджиталізація HR-процесів в організації. Збірник ста-тей II Всеукраїнської конференції «Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості» (18 листопада 2021 року, м. Київ). Т. 2. Київ : КНУТД, 2021. С. 54–59. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19577/1/Innovatyka2021\\_V2\\_P054-059.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19577/1/Innovatyka2021_V2_P054-059.pdf)
2. Бей Г. В., Серета Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнеспроцесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2 (34). С. 93-101
3. Василюк Ю., Тимошук Н. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану. URL: <http://surl.li/hyzdu>
4. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. 2022. № 182. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
5. Венгер О.М., Фурсін О.О., Городецькова М.С. Управління кадровим потенціалом як чинник сталого розвитку суб'єктів господарювання. Humanities Studies. 2024. Випуск 19 (96). С. 158 – 167.
6. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. Глобальні та національні про-блеми економіки. 2017. № 17. С. 224–229. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/50.pdf>
7. Воробйова Н.П., Познякова Т.В. Кадрова політи ка як основа формування інноваційної стратегії в сис темі менеджменту організації. Проблеми інноваційно інвестиційного розвитку. 2021. № 26. С. 60–73. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir\\_2021\\_26\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2021_26_8)

8. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2020. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>

9. Голова НАДС Алюшина: першими країна втрачає найбільш підготовлених і конкурентних держслужбовців. Interfaks-Україна. Інформаційне агентство. 2023. URL: <https://interfax.com.ua/news/interview/928658.html>

10. Гринько Т. В., Настиченко Ю. В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. Економічний простір. 2021. № 176. С. 53–58. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-8>

11. Гринюк Н. Формування кадрової стратегії підприємства в умовах військового стану в Україні. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. №4 (72). С. 47-51.

12. Данилюк Д. О. Методи управління персоналом в умовах війни. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2023. Том 2. No 15. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699>

13. Данилюк Д.О., Серeda Г.В. Методи управління персоналом в умовах війни. Вісник студентського наукового товариства донецького національного університету імені Василя Стуса. 2023. Випуск 15. Том 2. С. 137-144.

14. Дергачова В. В., Турчак І. О., Мартиненко О. В. Розвиток експортного потенціалу підприємств переробної галузі України в умовах імплементації до міжнародних інтеграційних процесів. Ефективна економіка. 2021. № 9. С. 104 – 115. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9255>

15. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>

16. Деркач М.С. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи

відновлення країни: збірка матеріалів Всеукраїнської наукової конференції. Луцьк, Донецький національний технічний університет. 2022. С. 209–211

17. Деркач М.С., Мізіна О.В. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. Матеріали Всеукраїнської наукової конференції «Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни». Луцьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2022. С. 212-214.

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

19. Дискіна А.А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. Інтелект XXI. 2018, № 2. С. 67–71

20. Дослідження ринку праці під час воєнного стану. Кадровик. UA. 2023. URL: <https://www.kadrovik.ua/content/doslidzhennya-rynku-pratsi-pid-chas-voyennogo-stanu>

21. Дослідження ринку праці України. Європейська Бізнес Асоціація. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny>

22. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Тернопіль, 2022. 280 с.

23. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 22. С. 73–78.

24. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах поспандемії та воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка. 2022. № 12. С. 48–49. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6>.

25. Карпінський Б.А., Сало Ф.В. Управлінська стратегіологія: кадрове забезпечення системи публічного адміністрування в умовах воєнного стану. Молодий вчений. 2023. № 9 (121) вересень. С. 53-58.

26. Кернова М. Менеджмент різноманіттям як стратегія управління людськими ресурсами. Актуальні проблеми державного управління. 2021. Вип. 2. С. 186–191. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo\\_2021\\_2\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2021_2_31)

27. Кільницька О.С., Яремова М.І., Сушицька О.І. Оцінка трудового потенціалу та сучасні HR-технології в Україні. Економіка та суспільство. 2023. Вип.55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2901/2825>

28. Кодекс Законів про працю. Закон України №322-VIII від 10.12.1971 р. Верховна Раді України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

29. Козлова І.М., Давидов С.І. Кадровий потенціал: поняття, сутність, основні характеристики. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики. XII Міжнародна науково-практична конференція (25 листопада 2022 р.). Харків, 2022. С. 322–325

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

31. Костюк В. 5 порад управління персоналом під час війни. Mind.ua. 3 липня 2023. URL: <https://mind.ua/openmind/20259473-5-porad-upravlinnya-personalom-pid-chas-vijni>

32. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2022. Вип. 27. С. 58–64. DOI: rarrpsu2022.27.058, URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/186120010>

33. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2022. Випуск 27. С. 58-64.

34. Куделя В.І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81-82. С. 290 – 297

35. Куделя В.І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах нестабільності. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. №81-82. С. 290 – 297.

36. Кустрич Л.О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах: збірник наукових праць. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2022. Вип. 100(2). С. 250-262. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus\\_2022\\_100%282%29\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2022_100%282%29_26)

37. Лісогор Л., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2022. №4. (221). С. 19–26.

38. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та після-воєнний час в Україні. SWorldJournal. 2022. No 13/02. С. 8–13. URL: [file:///C:/Users/SVETA/Downloads/1588-Article%20Text-1339-1-10-20220916%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/SVETA/Downloads/1588-Article%20Text-1339-1-10-20220916%20(1).pdf)

39. Машков К. Є., Горностай О. Б., Товт Т. О. Особливості трудових відносин в умовах воєнного стану: нормативно-правове регулювання. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. 2022. № 1. С. 125-131.

40. Міненко М. А., Альохін Д. І. Управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання. Ефективна економіка. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7247>

41. Надвинничний С. Сучасні виклики в управлінні трудовими ресурсами. URL: <http://surl.li/ssqamf>
42. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. №41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32>
43. Наумова О.О. Стратегії управління персоналом підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. Випуск №1 (61). С. 137-141.
44. Невмержицька С. М., Цалко Т.Р. Актуальні проблеми розвитку людського капіталу в Україні. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 9 квітня 2020. Київ : КНУТД, 2020. С. 97–99. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15720/1/IMPER2020\\_P097-099.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15720/1/IMPER2020_P097-099.pdf)
45. Обиденнова Т. С., Черноус І. О. Методи формування кадрового потенціалу підприємств. Бізнес-інформ. 2024. № 6. С. 382-388.
46. Онешко С., Башлай С., Короленко О. Особливості збереження та підтримання економічного потенціалу України в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-48>
47. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. Академічні візії. 2023. № 19. URL: <https://academyvision.org/index.php/av/article/view/368>
48. Орехов М. О. Виклики для антикризового менеджменту компаній в умовах повоєнного відновлення. Економіка і організація управління. 2023. No 1 (49). С. 115–121. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.11>
49. Панченко В. А., Панченко О. П. Управління кадровим потенціалом торгового підприємства в умовах кризового стану. Вчені записки Університету «Крок». 2016, № 2 (54). С. 145–152.

50. ПАТ «Запоріжсталь»: офіційний сайт. URL: <https://www.zaporizhstal.com/>

51. Перерва І.О., Єдинак В.Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. Innovation and Sustainability. 2022. Iss. 3. С. 159–164. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus\\_2022\\_3\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus_2022_3_22)

52. Пищуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації. Аналітична записка. Центр Разумкова. 2022. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf>

53. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України No 2136-IX, редакція від 24.12.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

54. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 2. К. : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с

55. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2022. Вип. 4, № 2. с. 88–93. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088>

56. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2 (8). С. 88-93.

57. 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.



58. Сновидович І.Г., Кохан М.О. Ринок праці та інновації в управлінні персоналом підприємства під час війни. Стратегія економічного розвитку України. 2022. Вип. 51. С. 50–62. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru\\_2022\\_51\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2022_51_6)

59. Ткачук М.П., Князевич А.О. Формування ефективної системи управління трудовим колективом. Економіка та держава. 2021. № 2. С. 35–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2021\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2021_2_8)

60. 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.

61. Трудові відносини в умовах воєнного стану: дайджест змін. Ligazakon. 2022. URL: [https://biz.ligazakon.net/news/212674\\_trudovvdnosinivumovakhvonnogostanudaydzhestzmn](https://biz.ligazakon.net/news/212674_trudovvdnosinivumovakhvonnogostanudaydzhestzmn)

62. Хаустова К.М. та Демянович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. Економіка та суспільство. 2023. №56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2989/2909>

63. Цалко Т.Р., Невмержицька С.М. Дослідження проблем і розробка рекомендацій щодо вдосконалення освітнього процесу в умовах пандемії. Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 8 жовтня 2021. Київ : КНУТД. 2021. С. 67–68. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18896/1/PIONBUG\\_2021\\_P067-068.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18896/1/PIONBUG_2021_P067-068.pdf)

64. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

65. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

66. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. Сер.: економіка та управління. 2022. № 6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>

67. Чорнодід І.С., Василець Н.М., Петренко В.М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 6. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>

68. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10 (257). С. 100-105. URL: <http://surl.li/hyzeg>

69. Шацька З.Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10(257). С. 100–104.

70. Шматько Н. М., Кармінська-Белоброва М. В., Замула О. В. Менеджмент персоналу: організаційна ефективність: навч. посіб. Харків, 2024. 280 с.