

УДК 331.108

Горбань С.Ф.¹

¹ доц. НУ «Запорізька політехніка»

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасні реалії функціонування держави, суспільства та бізнесу в Україні безпосередньо залежать від воєнного стану, запровадженого у зв'язку з повномасштабною агресією російської федерації. Війна істотно вплинула на всі сфери життя, проте найбільш гостро відчули її наслідки саме трудові відносини та система управління людськими ресурсами. В умовах постійних ризиків, невизначеності, вимушеної мобільності працівників та руйнування підприємств кадровий менеджмент стикається з абсолютно новими викликами.

Людські ресурси є ключовим фактором відновлення економіки, забезпечення функціонування критичної інфраструктури та стабільності бізнесу. Тому питання ефективного управління персоналом у період воєнного стану виходить на перший план як для приватних компаній, так і для державних органів.

Однією з найгостріших проблем стало вимушене переміщення працівників у межах України та за кордон. Мільйони громадян виїхали у більш безпечні регіони, що призвело до дисбалансу на ринку праці: в одних областях спостерігається дефіцит кадрів, в інших – надлишок.

Особливі труднощі виникли у сферах, що потребують висококваліфікованих спеціалістів (медицина, енергетика, освіта, ІТ, оборонна промисловість). Водночас чимало компаній втратили частину колективу через мобілізацію працівників до Збройних сил України. Це вимагає від менеджменту постійного пошуку тимчасових рішень, перекваліфікації та використання дистанційних форматів співпраці.

Війна прискорила процес переходу до дистанційної та гнучкої зайнятості. Багато компаній та підприємств перевели своїх співробітників у режим віддаленої роботи, що дозволило зберегти працездатність підприємств навіть у критичних умовах.

Проте масовий перехід до онлайн-формату створив низку проблем:

- не всі організації мали належні технічні засоби та безпечні канали комунікації;
- виникла необхідність у нових підходах до контролю ефективності праці;
- ускладнився процес командної взаємодії, мотивації та формування корпоративної культури.

Управління людськими ресурсами в умовах воєнного стану потребує розвитку цифрових HR-систем, інструментів для онлайн-навчання та гнучких систем оцінювання результатів роботи.

Війна завдала серйозного удару по психоемоційному стану громадян. Працівники перебувають у постійному стресі, тривозі, багато хто втратив близьких, житло чи зазнав матеріальних збитків. Це безпосередньо позначається на продуктивності, концентрації та мотивації. Актуальними завданнями HR-менеджменту стають:

- організація психологічної підтримки персоналу;
- впровадження програм соціальної допомоги;
- створення умов для балансування роботи та особистого життя навіть у складних обставинах;
- формування довіри та відчуття захищеності серед працівників.

У багатьох компаніях з'явилися корпоративні психологи, системи «ментального здоров'я», програми взаємодопомоги, що свідчить про зміну пріоритетів кадрової політики.

Через війну значна частина підприємств скоротила обсяги діяльності, що спричинило зменшення заробітних плат та затримки з їх виплатою. Для багатьох організацій гостро постало питання збереження хоча б мінімальної мотивації персоналу.

Ключовими викликами стали:

- нестабільність фінансових ресурсів;
- необхідність балансування між скороченням витрат і збереженням кадрового потенціалу;
- пошук нових нематеріальних стимулів (гнучкий графік, можливість дистанційної роботи, соціальні гарантії).

У цих умовах керівники мають застосовувати комбіновані системи мотивації, де поєднуються фінансові та нефінансові стимули, а головним завданням стає утримання ключових спеціалістів.

Воєнний стан вніс суттєві зміни у правове регулювання трудових відносин. Було прийнято низку законодавчих актів, що дозволяють більш гнучко реагувати на кризові обставини:

- спрощення порядку переведення працівників;
- можливість призупинення дії трудових договорів;
- запровадження гнучких режимів робочого часу.

Проте ці нововведення створюють і низку проблем. Працівники часто не мають повної інформації щодо своїх прав, а роботодавці стикаються з труднощами в адаптації локальних нормативних актів до нових вимог. Це знижує стабільність трудових відносин та може призводити до конфліктів.

Управління людськими ресурсами в умовах війни не може обмежуватися лише тактичними рішеннями. Вкрай важливо вже зараз

формувати стратегії відновлення. Після перемоги Україна потребуватиме величезних трудових ресурсів для відбудови інфраструктури, розвитку економіки та інтеграції в європейський простір.

Тому HR-менеджмент повинен передбачати:

- програми перепідготовки та перекваліфікації кадрів;
- повернення трудових мігрантів;
- розвиток дуальної освіти та партнерства бізнесу з навчальними закладами;
- створення умов для залучення іноземних спеціалістів.

Таким чином, в умовах воєнного стану управління людськими ресурсами стикається з безпрецедентними викликами, що охоплюють як організаційні та економічні, так і соціально-психологічні аспекти. Основними проблемами є масова мобільність працівників, дефіцит кадрів у критичних галузях, необхідність швидкої цифровізації, погіршення психологічного стану персоналу та нестабільність фінансових ресурсів.

Разом із тим ці виклики формують нові можливості: розвиток дистанційної роботи, посилення ролі соціальної підтримки, адаптація трудового законодавства та формування стратегій відновлення.

Успішне подолання зазначених проблем потребує системного підходу, ефективної взаємодії держави, бізнесу та суспільства. Адже саме людський капітал є тим ресурсом, що визначатиме майбутнє відродження та процвітання України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бегей І. Г. Управління людськими ресурсами в умовах кризових ситуацій: теоретичні аспекти // *Економіка та держава*. 2023. № 4. С. 15–21.
2. Колот А. М., Герасименко О. О. Соціально-трудова сфера: виклики війни та післявоєнного відновлення // *Український соціум*. 2022. № 3. С. 7–20.
3. Дерій Ж. В. Особливості кадрової політики підприємств у період воєнного стану // *Вісник КНЕУ*. 2023. № 5. С. 33–40.
4. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15 берез. 2022 р. № 2136-IX // Законодавство України. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20> (дата звернення: 25.09.2025).
5. Кодекс законів про працю України // Законодавство України. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 25.09.2025).