

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ

Панченко І. В.^{1*}, Кривенко Н. С.^{2**}

^{1,2}Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця (Україна)

* e-mail: i.panchenko@donnu.edu.ua

** e-mail: kryvenko.n@donnu.edu.ua

В умовах воєнних дій в Україні внаслідок повномасштабного вторгнення росії у 2022 році українські компанії стикаються з низкою ризиків та загроз, що негативно впливають на їх діяльність і персонал. Релокація бізнесу, вимушена внутрішня і зовнішня міграція населення, дефіцит кадрів на ринку праці – все це значно ускладнює процеси стратегічного планування й управління персоналом у вітчизняних компаніях. У контексті цих викликів зовнішнього середовища доцільним та актуальним науковим питанням постає аналіз особливостей кадрового менеджменту в українських компаніях під час обмежень воєнного стану та кризи національної економіки.

Метою статті є дослідження особливостей формування стратегії управління персоналом в українських компаніях в умовах воєнних дій та дефіциту робочої сили на ринку праці.

Кадрова стратегія компанії в теорії та практиці менеджменту зазвичай передбачає процес переходу від наявного сукупного потенціалу компетенцій персоналу до їх бажаного стану в майбутньому через певний, часто довготривалий період. Проте в умовах воєнно-політичної, демографічної та економічної кризи в Україні прогнозувати і будувати стратегії стає дедалі важче. Сьогоднішній часовий лаг стратегічного планування українських компаній скоротився до мінімуму, майже до тактичного горизонту, що обумовлено викликами зовнішнього середовища. Основні зовнішні ризики, що негативно впливають на кадровий менеджмент і ускладнюють формування стратегії з управління персоналом в умовах війни, представлені в табл. 1.

Таблиця 1. Основні зовнішні виклики та їх вплив на кадровий менеджмент компанії в умовах війни [3; 4]

Зовнішній виклик	Сутність впливу	Наслідки для HR-менеджменту
Нестабільна економічна ситуація	Війна призводить до економічних труднощів, як-от інфляція, падіння ринків і зменшення інвестицій	Можливі ускладнення з утриманням персоналу, виплатами зарплат і реалізацією соціальних програм
Мобілізація працівників	Чоловіки можуть бути призвані на військову службу, що знижує доступність кваліфікованих кадрів	Створює кадрові прогалини, які складно швидко заповнити
Міграція та переміщення працівників	Через воєнні дії люди можуть бути змушені залишати свої домівки, що спричиняє нестабільність робочої сили	Багато працівників можуть виїхати за кордон або переміститися в інші регіони країни

Зовнішній виклик	Сутність впливу	Наслідки для HR-менеджменту
Психологічні аспекти війни	Війна спричиняє значний стрес і психоемоційне напруження серед працівників	Може впливати на продуктивність, мотивацію та загальне психологічне здоров'я працівників
Правові та нормативні зміни	Під час війни можуть вводитися нові закони та правила, що стосуються праці, оподаткування, соціального забезпечення	Вимагає від HR-менеджменту постійного адаптування працівників до нових умов

Окрім зовнішніх чинників, не варто забувати про внутрішні проблеми компаній, які наявні в умовах воєнного стану і значно зменшують ефективність кадрової роботи. Серед них можна визначити такі: падіння мотивації та морального духу, залученості в робочий процес; відсутність у менеджменту компанії адаптованої кадрової стратегії чи плану реагування на кризові ситуації; проблеми з комунікацією через дезорганізацію, відсутність чіткої програми дій або через зміну умов праці; перевантаження працівників через відсутність частини персоналу, мобілізацію чи міграцію кадрів; фінансові труднощі компанії через війну, що можуть призвести до скорочень персоналу, замороження зарплат, відсутності матеріальних стимулів [1; 2].

З огляду на наведені вище зовнішні та внутрішні чинники, можна зробити припущення, що наразі фокус процесу формування стратегії управління персоналом зміщується від розвитку компетенцій в бік адаптації та збереження кадрів. У контексті цього можна виділити такі важливі завдання, на яких доцільно звертати увагу менеджменту українських компаній під час реалізації кадрової стратегії в умовах війни:

- фокусування на забезпеченні фізичної та ментальної безпеки людських ресурсів компанії в умовах воєнних дій;
- адаптація процесу праці людини під виклики та обмеження, пов'язані з нестабільною ситуацією в зовнішньому середовищі;
- розвиток специфічних компетенцій та скілів персоналу, пов'язаних зі стресостійкістю, адаптацією до кризових умов, командною роботою, посиленням неформальних комунікацій під час війни;
- розвиток емоційного інтелекту керівників та створення ефективної корпоративної культури із залучення, підтримки та збереження персоналу;
- створення збалансованої системи мотивації персоналу, яка буде активізувати працівників і не перенапружувати фінансові можливості компанії у складних умовах діяльності;
- пошук нових джерел, форм, методів подолання кадрового дефіциту та акцент на ґрунтовне дослідження ринку праці, змін на ньому;
- впровадження інноваційних технологій та підходів до організації процесів рекрутингу і адаптації персоналу;

– використання гнучких та віддалених форм зайнятості персоналу компанії з урахуванням сучасних ризиків.

Можна зробити висновок, що визначені завдання менеджменту за умови їх комплексної реалізації здатні сприяти підвищенню адаптивності та ефективності стратегії з управління персоналом у складному зовнішньому середовищі. Відповідно в умовах війни персонал набирає ще більшої цінності для менеджменту компанії, тому від його реакції на виклики та уваги до потреб, внутрішнього соціального середовища і поведінки працівників залежить і успішність кадрової стратегії та приведення компетенцій персоналу до бажаного майбутнього рівня розвитку. Отже, подальше дослідження обраної теми доцільно зосередити на пошуку дієвих інструментів та технологій управління персоналом, які дадуть змогу підвищити гнучкість і ефективність кадрової стратегії компанії в умовах війни та невизначеності економічного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. HR-стратегії в умовах війни. *ua.news*. 15.09.2023. URL: <https://ua.news/ua/money/luchshye-hr-strategyu-v-uslovyuah-voyny-top-rukovodytely-podelylys-sekretamy-upravlenyya>
2. Короленко О., Кутова Н. HR-менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. *Економіка та суспільство*. Вип. 53. 25.07.2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2682>
3. Вітковська О. HR-менеджмент під час війни: як піклуватися про персонал. *Hurma*. 02.09.2022. URL: <https://hurma.work/blog/hr-menedzhment-pid-chas-vijny-yak-pikluvatsya-pro-personal/>
4. Ярмолюк А. Ринок праці під час війни: як організувати HR процеси у компаніях. *European Business Association*. 15.04.2022. URL: <https://eba.com.ua/rynok-pratsi-pid-chas-vijny-yak-organizuvaty-hr-protsezy-u-kompaniyah/>

ПОСТВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ДЕМОГРАФІЧНИХ РИЗИКІВ

Пошелюжний В. М.

Інститут демографії та проблем якості життя НАН України, Київ (Україна)
e-mail: vadimposheliuzny@gmail.com

Україна продовжує героїчну боротьбу за свою незалежність проти російського загарбника, тому вже зараз дуже важливо почати закладати основи для поствоєнного відновлення країни, яке включає широкий спектр викликів, пов'язаних з відбудовою економіки, відновленням соціальних структур та проведенням політичних реформ. Серед усіх аспектів демографічні ризики відіграють одну з ключових ролей, оскільки вони безпосередньо впливають на можливість стабільного соціального розвитку держави після завершення воєнних дій.

Війна призвела до низки негативних наслідків, серед яких особливо важливими є втрата людського капіталу, зростання рівня смертності та зниження народжуваності. Ці фактори впливають на здатність України до відновлення після