

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ HR МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА РЕЛОКАЦІЇ КОМПАНІЙ

Прінц Ігор Володимирович

аспірант,

Поліський національний університет

Війна створює унікальні виклики для компаній, змушуючи керівників проявляти гнучкість, раціонально використовувати кадровий потенціал та впроваджувати інноваційні підходи до мотивації співробітників для збереження стійкості та конкурентоспроможності бізнесу. В таких умовах адаптація методів управління персоналом стає ключовим фактором виживання та подальшого розвитку компаній, що підкреслює важливість даного дослідження.

Аналіз наукової літератури свідчить про значну кількість досліджень, присвячених темі проблем управління людськими ресурсами. Зокрема, науковці Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. [5] у своїх працях досліджують зміни в системі управління, що відбуваються в умовах повномасштабної війни в Україні. Вони відзначають посилення уваги до безпеки та здоров'я працівників, стабільності зайнятості та гарантованого доходу. Автори наголошують на зміні пріоритетів: якщо раніше головну роль відігравали кар'єрне зростання та професійний розвиток, то нині ключовим фактором є фінансова стабільність для забезпечення особистих і сімейних потреб. Основними способами мотивації персоналу стали підтримка та емпатія, матеріальні стимули, можливості для навчання та розвитку, ефективна комунікація й співпраця. Водночас дистанційна робота стала необхідним елементом для забезпечення безпеки співробітників у воєнний час.

Повномасштабна війна стала серйозним випробуванням для українського бізнесу. З метою зниження ризиків роботодавці переводять працівників за межі офіційного штату, здійснюють виплати неофіційно, надають перевагу кандидатам з відстрочкою від мобілізації, а також частіше наймають жінок. Традиційні підходи до управління персоналом, ефективні в мирний час, в умовах війни втрачають свою дієвість [1, с. 230].

Основні види викликів та проблем в управлінні людськими ресурсами представимо у таблиці 1.

**Основні проблеми та виклики управління
людськими ресурсами в умовах війни**

Основні виклики та задачі	Характеристика
Збереження кадрового потенціалу	втрата кваліфікованих фахівців через мобілізацію, еміграцію або зміну професійної діяльності; забезпечення безпеки працівників у зонах бойових дій; підтримка мотивації та залученості співробітників в умовах нестабільності
Адаптація до нових умов роботи	перехід на дистанційну або гібридну модель роботи; налагодження внутрішніх комунікацій між співробітниками, які працюють у різних країнах та часових поясах; використання цифрових інструментів для ефективного управління персоналом
Рекрутинг	дефіцит кадрів у певних сферах через виїзд спеціалістів за кордон; необхідність швидкого пошуку та інтеграції нових співробітників у команду; конкуренція за таланти в умовах глобалізації ринку праці
Психологічна підтримка персоналу	збільшення рівня стресу та емоційного вигорання серед співробітників; розвиток програм психологічної підтримки та кризового менеджменту; впровадження ініціатив щодо балансу між роботою та особистим життям
Юридичні та фінансові аспекти	оптимізація витрат на оплату праці в умовах економічної нестабільності; врегулювання трудових відносин відповідно до законодавства країни, в яку переїхала компанія; управління виплатами та податками для співробітників, які працюють у різних юрисдикціях

Збереження кадрового потенціалу особливо актуальним є в умовах дефіциту кадрів у багатьох галузях економіки. В Україні нестача робочої сили стала серйозним викликом для бізнесу, досягнувши найвищого рівня з початку війни. За даними Інституту економічних досліджень, кадровий резерв на кінець 2024 року скоротився на 30% порівняно з 2021 роком, тоді як кількість відкритих вакансій продовжує зростати. Станом на кінець 2024 року було зафіксовано рекордні 120 тисяч вакансій – це на 33% більше, ніж на початку року. Найбільш критична ситуація спостерігається у сфері телекомунікацій, де кількість відкритих позицій зросла на 45%, та в галузі охорони здоров'я (на 34%). Водночас значна частина людей стикається з труднощами у працевлаштуванні через високий рівень плинності кадрів та специфічні вимоги роботодавців [1].

Одним із ключових завдань сучасних HR-менеджерів і керівників компаній, які дбають про персонал, є забезпечення безпеки

співробітників – від створення безпечних робочих умов і оснащення технічним обладнанням до організації дистанційної роботи та релокації компаній у більш безпечні регіони.

Рівень адаптивності бізнесу визначається тим, наскільки складні умови впливають на підприємство. На це впливають такі фактори: наявність руйнувань підприємства та можливість його релокації у безпечні регіони; місцезнаходження підприємства та його віддаленість від зони бойових дій; порушення логістичних зв'язків і транспортної інфраструктури; дефіцит кваліфікованих кадрів через вимушену міграцію та мобілізацію; пошкодження енергетичної інфраструктури та нестабільне постачання електроенергії; зростання вартості сировини, матеріалів, ресурсів, електроенергії та пального; скорочення кількості потенційних споживачів і зниження їхньої купівельної спроможності [2].

Розрив між кількістю відкритих вакансій і кількістю кваліфікованих спеціалістів, які можуть обійняти ці посади, – це проблема не нова, але вона особливо гострою стала під час війни. Для компаній це означає, що вони працюють без людей, які їм вкрай необхідні для досягнення ключових стратегічних показників. Компанії застосовують багатогранний підхід до вирішення цієї проблеми, перенавчаючи свій персонал, щоб він міг використовувати нові технології.

HR-менеджери змушені змінювати моделі роботи з персоналом, щоб адаптуватися до доступного ринку праці. Замість того щоб зосереджуватися на постійному наймі, вони усвідомлюють цінність залучення позаштатних або контрактних співробітників, які мають навички, необхідні для виконання конкретних проєктів і завдань.

В умовах нестачі кваліфікованих спеціалістів, які шукають оплачувану роботу, HR-менеджерам доводиться креативно підходити до пошуку кандидатів. Однією з тактик є залучення пасивних кандидатів. Виділення часу та значних зусиль на пошук, виявлення та взаємодію з професіоналами, які не перебувають в активному пошуку нової роботи та не розміщували анкет на пошук. Лише за рахунок даної стратегії можна виграти «битву за таланти».

Війна суттєво позначилася та продовжує позначатися на психологічному стані працівників, що призводить до зниження їхньої продуктивності. Серед основних психологічних наслідків – постійне відчуття небезпеки та невизначеності, хронічний стрес, депресія, посттравматичний стресовий розлад, зниження комунікабельності та соціальної активності. Багато співробітників стикаються з труднощами у концентрації, проблемами з пам'яттю, емоційними перепадами та психологічною втомою. Водночас актуальними залишаються питання професійного вигорання та конфліктів у колективі.

Щоб допомогти працівникам подолати стрес, спричинений війною, керівництво компанії та HR менеджмент вимушені організовувати

регулярні консультації з психологами або психотерапевтичні сесії, створювати групи підтримки для обміну досвідом, проводити тренінги з управління стресом та емоційною стійкістю. Важливим також залишається поширення інформації про значення ментального здоров'я, організація спортивних та культурних заходів для співробітників і їхніх сімей, а також заохочення до участі у волонтерських ініціативах. Такі заходи сприяють профілактиці депресії та посттравматичного стресового розладу, допомагають працівникам відновити внутрішні ресурси, підвищити мотивацію та ефективність у роботі.

Необхідність піклуватися про психологічне здоров'я закріплена тепер і у законодавстві України. 6 лютого 2025 року Президентом України підписано ЗУ «Про систему охорони психічного здоров'я в Україні». Зокрема, згідно ст. 33 даного закону роботодавець з кількість найманих працівників від 50 осіб зобов'язаний створити службу психічного здоров'я [4].

Юридичні та фінансові виклики під час війни змушують HR-менеджмент шукати способи зменшення витрат на фонд заробітної плати без втрати продуктивності. Основними способами при цьому є передача на аутсорсинг непрофільних вакансій, автоматизація процесів, перехід на гнучкі форми співпраці, перегляд систем мотивації персоналу.

Таким чином, методи управління людськими ресурсами, ефективні у мирний час, в умовах війни та релокації компаній втрачають свою дієвість. Тому компанії змушені адаптувати стратегії управління персоналом до нових викликів, впроваджуючи гнучкі та інноваційні підходи. Успішне управління людськими ресурсами в кризовий період передбачає збереження команди, адаптацію бізнес-процесів і створення умов для підтримки добробуту працівників.

Список використаних джерел:

1. В яких сферах ринку праці України спостерігається найбільший дефіцит працівників? URL: <https://visitukraine.today/>
2. Дацюк А.М., Процак К.В., Городня Т.А. Адаптація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4679>
3. Котковський В.Р., Самородов Б.В., Чхейло А.А. Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистісного потенціалу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 228–235.
4. Кузенкова Є. Ментальне здоров'я працівників – відповідальність компанії? Що про це кажуть новий закон, роботодавці та шукачі URL: <https://www.work.ua/articles/work-in-team/3514/>