

Тимошенко Василина Богданівна
менеджер з компенсацій та пільг,
АТ «Галичфарм»;
аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-33>

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТІЙКІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ

Військові дії вплинули на всі сфери життя українців та стали каталізатором значних змін в українському бізнес-середовищі, особливо в сфері управління персоналом. В Україні не було готових практичних рекомендацій щодо управління персоналом на підприємствах в умовах війни та трансформації. Для виживання та розвитку підприємствам довелося швидко адаптуватися до нових реалій, трансформуючи традиційні управлінські підходи та посилюючи організаційну стійкість.

Збройний конфлікт в Україні має багатофакторний вплив, який включає економічні, політичні, соціальні та психологічні складові [1]. Він докорінно змінив умови праці, структури підприємств і потреби працівників. Компанії змушені реагувати на сучасні проблеми у сфері управління персоналом:

- дефіцит кваліфікованих кадрів, спричинений міграцією працездатного населення, а також мобілізацією співробітників;
- зростання кількості вакансій та збільшення термінів їх закриття через відсутність кандидатів на ринку;
- суттєве збільшення очікувань рівня заробітної плати серед кандидатів;
- зростання запиту на дистанційні та гібридні формати роботи;
- погіршення морально-емоційного стану працівників і зниження їх продуктивності;
- збій у робочих процесах через часті повітряні тривоги;

➤ необхідність пошуку ефективних методів мотивації і способів утримання персоналу в умовах нестабільності.

Перед менеджерами українських компаній постали питання проявлення стійкості та збереження людського капіталу:

1. Які HR-стратегії можуть допомогти компаніям підвищити стійкість у період військового стану та повоєнного відновлення?

2. Як змінюються практики управління персоналом для запобігання внутрішнім конфліктам та збільшення лояльності працівників у часи невизначеності?

3. Яку роль відіграє лідерство і цінності в організаційному відновленні?

Стійкість розглядається не лише як процес адаптації та повернення до звичного режиму, а як стратегічний рух вперед через трансформацію, навчання і створення нових моделей роботи.

Головними напрямками трансформації системи управління персоналом стали:

✓ діджиталізація HR-процесів – впровадження онлайн-сервісів для рекрутингу, навчання, адаптації працівників і моніторингу їх роботи стало необхідністю через вимушену дистанційну роботу [2];

✓ гнучкі форми зайнятості – виникла потреба в неповній зайнятості, змінних графіках та дистанційній роботі для забезпечення безпеки працівників і збереження продуктивності [3];

✓ психологічна підтримка персоналу – підприємства стали активно впроваджувати програми підтримки ментального здоров'я та створювати умови для збереження мотивації в стресових умовах [4];

✓ перекваліфікація і навчання – отримання нових професійних навичок і підвищення кваліфікації стали важливими для адаптації до зміненого ринку праці та технологічних викликів;

✓ внутрішня комунікація – підприємства посилюють обмін інформацією між працівниками та керівництвом для координації дій і оперативного вирішення проблем;

✓ лідерство набуває нового значення – від функції контролю переходить у функцію підтримки, коучингу, створення позитивного емоційного клімату;

✓ залученість працівників – високий рівень залученості персоналу допомагає підтримувати моральний дух і підвищує продуктивність навіть за складних обставин.

Таким чином, українські практики управління персоналом в умовах воєнного стану та суспільних трансформацій може стати унікальним досвідом: комбінування цифровізації, психологічної підтримки, адаптивних стратегій навчання та мотивації, розвиток культури підтримки і взаємодопомоги, гендерної інклюзії та персоналізації HR систем. Ці практики створюють потенціал до масштабування і можуть бути корисними для зарубіжних компаній чи країн, які переживають трансформації.

У процесі післявоєнної відбудови HR-керівники стануть не просто менеджерами, а архітекторами стійкості. Бо стійкість у HR контексті – це не лише здатність зберегти персонал, а й трансформувати кризу на можливість. Саме їхні рішення вплинуть на швидкість відновлення бізнесу та загальне соціальне відновлення.

Україна має шанс створити ринок праці нового покоління – не лише відновлений, а й переосмислений.

Список використаної літератури:

1. Вовк С. О., Бадер А. В. Багатофакторний вплив війни на українське суспільство та громадян: системний аналіз політичних, соціальних, психологічних та економічних складових. *Politicus*. 2024. № 4. С. 30–37. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-9616.2024-4.4>

2. Гордієнко Ю., Кожуріна В. Трансформація методів дистанційного управління персоналом в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. Вип. 2 (65). С. 444–463. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-23>

3. Череп О., Калюжна Я., Михайліченко Л. 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>

4. Замлинський В., Скрипник Н., Федака В. Управління персоналом в умовах воєнного стану: інтеграція цифрових технологій. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. Вип. 338 (1). С. 555–563. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-82>