**ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ**

**Панченко І.В.1, Кривенко Н.С.2**

*1,2Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця, Україна*

1e-mail: i.panchenko@donnu.edu.ua

2e-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 та персонал. Релокація бізнесу, вимушена внутрішня і зовнішня міграція населення, дефіцит кадрів на ринку праці – все це значним чином ускладнює процеси стратегічного планування та 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, адаптації та реалізації 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 як правило 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 то тактичного горизонту, що обумовлено викликами зовнішнього середовища. Основні зовнішні ризики, що негативно впливають на кадровий менеджмент та ускладнюють формування стратегії з управління персоналом в умовах війни, представлені в таблиці 1.

Окрім зовнішніх чинників, не слід забувати про внутрішні проблеми компаній, які мають місце в умовах воєнного стану і значним чином зменшують ефективність кадрової роботи. Серед них можна визначити наступні: 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].

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, таких як 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 військові дії люди можуть змушені залишати свої домівки, що спричиняє нестабільність робочої сили | Багато працівників можуть виїхати за кордон або переміститися в інші регіони країни |
| 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 |

Виходячи з наведених вище зовнішніх та внутрішніх чинників, 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 наступні важливі завдання, на яких доцільно акцентувати увагу менеджменту українських компаній при 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 в 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.

У підсумку можна зробити висновок, що визначені завдання менеджменту у разі їх комплексної реалізації здатні сприяти підвищенню адаптивності та ефективності стратегії з управління персоналом в 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 й успішність кадрової стратегії та приведення компетенцій персоналу до бажаного майбутнього рівня розвитку.

**Перелік джерел посилання:**

1. HR-стратегії в умовах війни. URL: https://ua.news/ua/money/luchshye-hr-strategyy-v-uslovyyah-vojny-top-rukovodytely-podelylys-sekretamy-upravlenyya

2. Короленко О. Кутова Н. HR-менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/ view/2682

3. Вітковська О. HR-менеджмент під час війни: як піклуватися про персонал. URL: https://hurma.work/blog/hr-menedzhment-pid-chas-vijny-yak-pikluvatysya-pro-personal/

4. Ярмолюк А. Ринок праці під час війни: як організувати HR процеси у компаніях. URL: https://eba.com.ua/rynok-pratsi-pid-chas-vijny-yak-organizuvaty-hr-protsesy-u-kompaniyah/