

Ірина Крамар, Костянтин Баранов, Вадим Гапон, Василь Потюк

Тернопільський національний технічний університет імені Івана

Пулюя (Тернопіль, Україна)

Iryna Kramar, Kostiantyn Baranov, Vadym Hapon, Vasyl Potiuk

Ternopil Ivan Puluj National Technical University (Ternopil, Ukraine)

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

ENTERPRISE'S EMPLOYEE POTENTIAL MANAGEMENT UNDER WAR CONDITIONS: TODAY'S CHALLENGES AND PROSPECTS FOR DEVELOPMENT

***Резюме.** У статті досліджено сутність, зміст та особливості реалізації управління кадровим потенціалом в умовах повномасштабної війни росії проти України. Основну увагу зосереджено на важливості адаптації підприємств до змінюваного економічного середовища, яке викликане військовими діями та соціальними викликами. Охарактеризовано сутність понять «кадровий потенціал» і «управління кадровим потенціалом», що вимагає переосмислення в умовах нестабільності.*

Визначено, що кадровий потенціал підприємства включає сукупність можливостей, ресурсів, здібностей та компетенцій працівників, спрямованих на досягнення стратегічних і комерційних цілей бізнес-структури. Також підкреслено, що управління кадровим потенціалом є важливою підсистемою загального управління, яка включає процеси підвищення кваліфікованості працівників для забезпечення їх адаптації до нових умов.

Досліджено вплив війни на діяльність бізнесу в Україні, зазначаючи суттєві втрати підприємств, руйнування виробничих потужностей та необхідність релокації. Підтверджено, що значні пошкодження інфраструктури та інтенсивна міграція створюють нові виклики для розвитку кадрового потенціалу українських підприємств.

Висвітлено основні проблеми формування та використання кадрового потенціалу, зокрема зменшення доступності кваліфікованих кадрів, низький рівень мотивації та потребу в нових стратегіях управління. Розроблено рекомендації для підприємств, що прагнуть ефективно функціонувати в умовах війни, включаючи впровадження інноваційних методів управління кадровим потенціалом

та підвищення професійного розвитку працівників. При цьому, основні акценти удосконалення системи управління кадровим потенціалом передбачають: створення державних програм для підготовки та перепідготовки працівників з акцентом на технічні спеціальності, забезпечення конкурентного рівня оплати праці, розробку мотиваційних програм, таких як пільгові кредити на житло та податкові знижки для працівників, забезпечення додаткового захисту та страхування працівників, а також релокацію виробничих потужностей у безпечніші регіони.

Стаття сприяє глибшому розумінню управління кадровим потенціалом як важливого чинника виживання та розвитку підприємств в умовах війни, що підкреслює необхідність комплексного підходу до управління людськими ресурсами.

Summary. The essence, content, and peculiarities of the implementation of employee potential management under the war conditions in Ukraine are examined in the article. The main attention is paid to the importance of enterprises' adaptation to the changing economic environment caused by military actions and social challenges. The essence of key concepts «personnel potential» and «employee potential management» are described, requiring rethinking of their understanding in unstable conditions.

It is determined that an enterprise's personnel potential includes a set of opportunities, resources, abilities, and employee competencies aimed at achieving strategic and commercial company's goals. It is also emphasized that employee potential management is an important subsystem of general management, which includes processes of improving employees' qualification to ensure their adaptation to new conditions.

The war impact the on business in Ukraine is studied, noting the significant losses of enterprises, the destruction of production facilities and the necessity in relocation. It has been confirmed that significant damage to the infrastructure and intensive migration create new challenges for the development of Ukrainian enterprises' personnel potential.

Main problems of the formation and use of employee potential are highlighted, in particular, the decrease in the availability of qualified personnel, the low level of motivation and article examines for new management strategies to be applied. Recommendations have been developed for enterprises looking for tools which could help their business activities to be efficient during the wartime. The improvement of the human resources management system includes: creation of state programs for training and retraining of employees with an emphasis on technical specialties, ensuring a competitive level of remuneration, development of

motivational programs, such as preferential loans for housing and tax discounts for employees, provision of additional protection and insurance for employees, as well as relocation of production facilities to safer regions.

The article contributes to a deeper understanding of the personnel potential management as an important factor in the survival and development of enterprises under war conditions, which emphasizes on the necessity for a comprehensive approach to human resources management.

Вступ. Сьогодні розвиток підприємництва в Україні відбувається в надзвичайно складному та нестабільному середовищі, яке, здебільшого, негативно впливає на економічні процеси та економічний розвиток нашої країни. До основних чинників нестабільності належать: політичні (часті зміни уряду, політичні конфлікти та реформи, нестабільність правового поля, що регулює підприємницьку діяльність, недостатня правова захищеність бізнесу, високий рівень корупції, непрогнозовані зміни податкового законодавства та державної політики, а також відсутність чіткої та стабільної державної стратегії підтримки бізнесу); геополітичні (розташування на межі інтересів великих держав, участь у міжнародних союзах та угодах, тиск і санкції з боку інших держав, військові конфлікти та загроза безпеці), економічні (нерівномірний розвиток галузей, інфляція, валютні коливання, торговельні бар'єри, постійні зміни ринкових правил, зростання вартості енергоресурсів, залежність від експорту та імпорту) та соціальні (демографічні зміни, зміни в умовах праці та життя, трансформації в освіті та культурі, міграція населення, зростання рівня безробіття, соціальна напруга). Сукупність представлених чинників створює надзвичайно мінливе середовище, яке вимагає від підприємств швидкої адаптивності до визначених умов, стратегічного мислення та швидкої реакції на зміни.

З початком повномасштабного вторгнення рф в Україну країна зіткнулася з безпрецедентними викликами, які суттєво впливають на усі сфери життєдіяльності, включно з економікою та підприємницькою діяльністю. Окупація низки населених пунктів, контроль над стратегічними об'єктами інфраструктури та захоплення підприємств, організацій і державних установ стали новою реальністю, яка ускладнює господарську діяльність та вимагає оперативної адаптації підприємств до умов війни. Підприємства змушені швидко коригувати свої фінансові й стратегічні плани, пристосовуючи їх до кризових умов. У цих умовах ключовим аспектом стає пошук нових шляхів організації діяльності, необхідність оптимізації бізнес-процесів і впровадження більш гнучких методів управління для збереження конкурентоспроможності та виживання на ринку.

потребою в нових компетентних кадрах та новими викликами у сфері формування й розвитку кадрового потенціалу, що зумовлює актуальність подальших досліджень у цій галузі.

Науковці Куделя В.І. та Яковенко В.Г. [2] вважають одним із ключових завдань управлінців - визначення пріоритетних напрямів та пошук інноваційних інструментів і методів управління персоналом та формування кадрового потенціалу, що створюють підґрунтя для стабільного функціонування та розвитку будь-якого підприємства. Зокрема, в контексті розвитку кадрового потенціалу акцент повинен бути на командній взаємодії, впровадженню сучасних систем мотивації та програми підтримки добробуту співробітників, адже вмотивовані працівники сприятимуть ефективному вирішенню завдань і досягненню цілей. Також залучення тимчасових працівників та використання досвіду старшого покоління дозволять забезпечити підприємства необхідними кадровими ресурсами, що підвищить ефективність їх діяльності.

Цікавим є підхід до управління кадровим потенціалом в умовах війни науковців [3], які підкреслюють, що розвиток кадрового потенціалу набуває особливої важливості в період кризи та воєнного часу, оскільки ефективне функціонування економічного сектора є необхідною умовою для підтримки воєнної сфери. В умовах сьогодення ключовим чинником є ставлення керівництва підприємства до персоналу. Для досягнення успіху, стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємствам потрібно зосередитися на формуванні команди висококваліфікованих фахівців, що складатимуть активне ядро організації. При цьому керівникам варто створювати для підлеглих стійкі стимули до розвитку та досягнень, оскільки лише в таких умовах кадровий потенціал може зростати. Кожен працівник має свій унікальний творчий потенціал і набір особистісних якостей, які не є постійними: їх можна як розвивати, так і втрачати, тому важливим є управління цим процесом. Керівництво повинне знати можливості своїх співробітників та підтримувати їхній розвиток навіть в умовах змін. Для забезпечення якості кадрового потенціалу під час його формування та розвитку доцільно застосовувати компетентнісний підхід. Це сприятиме розвитку у працівників здатності самостійно управляти своїми компетентностями, і більш відповідально виконувати професійні обов'язки та підвищувати свою конкурентоспроможність, що позитивно вплине на сталий розвиток підприємства. Після перемоги Україна стикнеться з новими умовами на ринку праці, актуалізуються потреби в кваліфікованих фахівцях та з'являться нові виклики в сфері кадрового розвитку, що зумовить

потребу в подальших дослідженнях цього напрямку. Таким чином, науковці, які досліджували управління кадровим потенціалом в умовах військового стану та кризи, виділили кілька ключових аспектів у даному питанні. По-перше, акцент зроблено на оптимальному формуванні та раціональному використанні кадрового потенціалу, що є важливим фактором соціально-економічного розвитку. По-друге, для підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними, потрібна команда висококваліфікованих фахівців із підтримкою мотивації до постійного професійного розвитку. По-третє, важливо також застосовувати адаптивні стратегії управління кадрами, враховуючи нестабільність сучасного середовища.

Мета статті полягає у дослідженні особливостей управління кадровим потенціалом підприємства в умовах війни, визначенні основних викликів, з якими стикаються підприємства в цей період, та формулюванні перспективних напрямів розвитку кадрового потенціалу. Стаття має на меті проаналізувати вплив військових дій на економічний сектор, розглянути стратегії адаптації управлінських практик, а також окреслити необхідність впровадження інноваційних інструментів управління кадровим потенціалом для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах війни з РФ.

Основна частина. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах війни стає надзвичайно актуальним, оскільки стабільність і ефективність діяльності підприємств (організацій) залежать безпосередньо від їх здатності адаптуватися до змінюваного економічного середовища. Військові дії та соціальні виклики впливають на доступність кваліфікованих кадрів, що потребує нових підходів до управління персоналом. У таких умовах ключовими стають стратегії, які забезпечують не лише виживання, а й розвиток підприємств. Сучасні тенденції вимагають переосмислення понять «кадровий потенціал» і «управління кадровим потенціалом» (табл. 1). Дослідження цих аспектів дозволить розробити рекомендації для підприємств, які прагнуть ефективно функціонувати і раціонально використовувати кадровий потенціал в сучасних умовах невизначеності та нестабільності.

Враховуючи думки та підходи науковців, подамо власне визначення поняття «кадровий потенціал» сукупність можливостей і ресурсів, які характеризують здібності, компетенції та таланти працівників, спрямовані на досягнення стратегічних і комерційних цілей підприємства і включає як професійні навички та знання, які можуть бути використані для продуктивної праці, так і

психофізіологічні характеристики, що впливають на здатність до інноваційної діяльності.

Таблиця 1

Підходи до визначення дефініцій «кадровий потенціал» і «управління кадровим потенціалом»

Автор	Підходи до визначення
	<i>«Кадровий потенціал»</i>
Лісогор Л., Руденко Н. [4]	можливості персоналу до продуктивної праці, опанування нових знань, удосконалення професійної майстерності, які можуть бути використані для досягнення поставлених цілей
Дискіна А. [5]	ресурсні можливості працівників, які вони використовують для підвищення ефективності функціонування підприємства
Панченко В. А., Панченко О. П. [6]	сукупні можливості, фахову компетенцію, здібності і таланти працівників, які необхідні для досягнення комерційних цілей
Гриньова В. М., Писаревська Г. І. [7]	величина можливої участі висококваліфікованих працівників у виробництві, їх здатність до інноваційної діяльності, їх освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики, що можуть бути використаними для досягнення стратегічних цілей підприємства і забезпечення конкурентоспроможності на ринку
Хаустова К.М. та Демянович Е. [1]	це поняття найкраще розглядати з двох ключових перспектив: з одного боку, для працівника відображає найважливіші зміни, які відбуваються в їхній роботі, внаслідок управлінських дій або власної ініціативи, спрямовані на відповідність умовам роботи та самореалізацію; з іншого боку, з точки зору підприємства, розвиток кадрового потенціалу є важливою підсистемою управління персоналом, що включає різноманітні процеси та методи, спрямовані на підвищення якості працівників для досягнення нового, вищого рівня кадрового потенціалу
	<i>«Управління кадровим потенціалом»</i>
Онищенко О. [8]	даний процес обумовлює наявність двох складових: організацію праці та забезпечення ефективного його використання
Міненко М. А., Альохін Д. І. [9]	комплекс відносно відокремлених взаємозалежних організаційних заходів та елементів, що через напрацьовані регламенти і налагоджені комунікаційні зв'язки, котрі створюють можливість працівникам використовувати персональні здібності, наявні та/або залучені ресурси, матеріалізувати свої знання, уміння, навички і компетенції для забезпечення життєдіяльності й сталого розвитку підприємства (організації, установи)
Козлова І.М., Давидов С.І. [10]	процес, що має сприяти впорядкуванню, збереженню якісної специфіки, удосконаленню та розвитку персоналу

Кадровий потенціал також відображає рівень розвитку працівників, який забезпечує їхню самореалізацію в умовах сучасного ринку праці та необхідність адаптації до змінних умов. Відповідно, управління кадровим потенціалом є важливою підсистемою загального управління підприємством, оскільки воно включає процеси підвищення кваліфікованості працівників для досягнення нових рівнів ефективності та конкурентоспроможності бізнес-структур.

Таким чином, управління кадровим потенціалом можливо визначити як систематичний процес, спрямований на ефективне використання, розвиток та збереження ресурсів людського капіталу на

підприємстві, що включає стратегічне планування, добір, навчання, оцінку та мотивацію працівників, що забезпечує їхню професійну реалізацію та адаптацію до змінних умов функціонування. Управління кадровим потенціалом також передбачає створення сприятливих умов для самореалізації співробітників, підтримку їхнього професійного розвитку та залучення до інноваційних процесів, що в свою чергу підвищує загальну ефективність діяльності підприємства і його конкурентоспроможність на ринку.

З початком повномасштабного вторгнення рф, український бізнес зазнав суттєвих людських, виробничих, комерційних втрат, оскільки значна частина підприємств розташовувалася в зонах активних бойових дій. Унаслідок цього підприємства змушені були переміщуватися на більш безпечні території або повністю припиняти свою діяльність, що негативно вплинуло на процеси управління персоналом та формування значного кадрового потенціалу підприємств.

Аналітичні дані експертної групи Світового банку та Єврокомісії, проведеної у відповідності до методології Rapid Damage and Needs Assessments Світового банку, засвідчують, що завдані ушкодження через війну в Україні з 24 лютого 2022 р. по 1 січня 2024 р. оцінюються у сумі 152 млрд дол. США, тоді як сума необхідних витрат на відновлення економіки України складає 486 млрд дол. США. Найбільших пошкоджень зазнали важливі її сектори: транспорт, торгівля та промисловість, енергетика та сільське господарство [11].

Аналітичні дані Дія-бізнес свідчать, що протягом періоду повномасштабного вторгнення найбільші руйнування зазнали такі підприємства, як Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча, «Азовсталь», АТ «Мотор Січ», ТОВ СП «Нібулон» «Укрхімтрансміак», ПрАТ «Глини Донбасу», АТ ВО «Конті». Найбільшу концентрацію пошкоджень інфраструктури зафіксовано в Київській і Донецькій областях 17% від загальної кількості постраждалих підприємств, у Запорізькій області 14%, Харківській 13%, Луганській 10%, та Миколаївській 8% [12]. За період війни понад 800 підприємств також стали релокованими, при цьому найбільше було переміщено до Львівської (24%), Закарпатської (14,5%), Чернівецької (9,8%), Івано-Франківської (8,3%), Хмельницької (7,3%), Тернопільської (6,3%) областей [13].

Значні руйнування інфраструктури, разом з інтенсифікацією міграційних процесів як у довоєнний період, так і в умовах воєнного стану, висунули нові трансформаційні виклики щодо розвитку кадрового потенціалу національних підприємств. Основні проблеми

формування й використанні кадрового потенціалу українських підприємств подано у табл. 2.

Таблиця 2

Основні проблеми формування й використання кадрового потенціалу українських підприємств в умовах війни*

Проблеми	Сутнісна характеристика проблеми
Дефіцит кваліфікованої робочої сили	У деяких галузях спостерігається гостра нестача фахівців, що ускладнює забезпечення виробничих потреб і впливає на якість продукції; створює необхідність для підприємств активніше залучати та розвивати професійні навички наявного персоналу
Міграція робочої сили за кордон	Масовий відтік працівників, особливо з технічних галузей, призводить до втрати цінних кадрів і ослаблення кадрового потенціалу країни; ускладнює реалізацію інноваційних проєктів
Низький рівень заробітної плати та нестабільні умови праці	Недостатня винагорода та відсутність стабільності на робочому місці часто змушують кваліфікованих працівників шукати кращі можливості за кордоном або в інших секторах, що зменшує кількість «надійного» персоналу, який залишився в Україні
Неефективне управління талантами та розвиток кар'єри	Відсутність належної підтримки в розвитку кар'єри та управлінні талантами спричиняє втрату цінних працівників і знижує загальну мотивацію персоналу; створює ризик втрати потенційно перспективних кадрів
Потреба в адаптації до технологічних змін	Швидкий розвиток технологій і бізнес-підходів вимагає від працівників постійного навчання та підвищення кваліфікації
Геополітична нестабільність та погіршення економічної ситуації	Нестабільні економічні та політичні умови створюють труднощі в управлінні персоналом, що може знизити рівень зайнятості та перешкоджати ефективному функціонуванню підприємств, а невизначеність на ринку праці ускладнює розвиток кадрового потенціалу
Небезпека військових подій	Військові дії створюють пряму загрозу для життя та безпеки працівників, а також безперерйної роботи підприємств, що посилює нестабільність на ринку праці та знижує привабливість роботи в регіонах, що постраждали від активних бойових дій і ускладнює утримання та залучення персоналу

*сформовано авторами

Таким чином, вітчизняні підприємства стикаються з низкою серйозних проблем у формуванні та використанні кадрового потенціалу. Зокрема, дефіцит кваліфікованих фахівців, масова міграція робочої сили за кордон і низький рівень заробітних плат знижують мотивацію працівників залишатися на ринку праці в Україні.

В даному контексті, досліджуючи наявний трудовий потенціал, необхідно відзначити те, що економічно-активного населення в Україні залишилося 12 мільйонів осіб, з них значна частка безробітних працівників (2,5 млн. осіб або 21%) та бюджетників (2,5 млн. осіб або 21%)) (рис. 1), що негативно впливає на наявний кадровий потенціал та ресурсні можливості підприємств.

При цьому, загальна кількість економічно-неактивного населення становить 17 млн. осіб, більшість із яких пенсіонери (8 млн. осіб) та діти (4,8 млн. осіб) [14], що створює значне навантаження на

економічно активне населення і, відповідно, негативно впливає на трудовий потенціал та особливості управління персоналом підприємств.

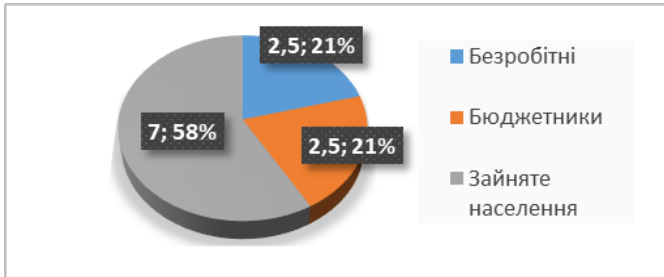


Рис. 1. Структура економічно-активного населення в Україні, 2023 р., млн. осіб (%) [14]

Поряд із цим, швидкі технологічні зміни та нестабільні економічні й політичні умови створюють додаткові виклики для підприємств у забезпеченні конкурентоспроможності наявного персоналу. Найбільш проблемними із них є:

- втрата комунікації, взаємодії та порозуміння в трудових колективах внаслідок різного досвіду працівників, зумовленого війною, інколи спричиняє виникнення конфліктів, прояви токсичності та агресії;
- робота є стабільним компонентом діяльності, що допомагає відволікатися від негативних реалій воєнного часу, однак водночас призводить до швидкого професійного вигорання та порушення балансу між роботою і життям;
- онлайн-зайнятість, дистанційна робота та часткова трудова зайнятість спричиняють дефіцит неформального спілкування в колективах, порушення координації дій, неефективність зворотного зв'язку, а також формування відчуття відчуженості й не належності до підприємства, що підвищує схильність працівників до звільнення;
- зміна ціннісних орієнтирів в сучасних умовах зумовила зміну потреб працівників, що вимагає перегляду трудових норм, систем оплати та винагород для кожного співробітника.
- «безпорадність» окремих працівників, які звикли до повного пакету соціального захисту від підприємства, призводить до перекидання їхніх трудових обов'язків на інших співробітників, зокрема на менеджерів з персоналу, відділи кадрів та HR-фахівців.

На жаль, військові дії створюють додаткові ризики для життя та здоров'я працівників, знижуючи їхню здатність до ефективної роботи через постійний стрес і небезпеку. У регіонах, що зазнали руйнувань, підприємства часто стикаються з обмеженими можливостями для безперебійної діяльності, що позначається на виробничих показниках та загальній конкурентоспроможності. Нестабільна ситуація ускладнює планування та реалізацію стратегічних ініціатив, що впливає на довгострокову стійкість організацій. В умовах загроз та непередбачуваних викликів багато працівників змушені шукати альтернативні види зайнятості або розглядати можливість міграції, що спричиняє дефіцит кваліфікованих кадрів.

Підвищення ефективності управління кадровим потенціалом вітчизняних підприємств лежить в площині вирішення або пристосування найбільш нагальних проблем, пов'язаних з війною. Науковці відзначають важливі заходи із підвищення ефективності управління персоналом та відновлення довоєнного кадрового потенціалу підприємств, зокрема професор Надвинничий С. [14] виокремлює заходи, пов'язані з:

- зниженням соціально-психологічної напруги в колективі, антистресовою підготовкою персоналу до подолання кризового періоду;
- проведенням організаційно-кадрового аудиту (оцінка наявного кадрового потенціалу);
- реструктуризацією наявного кадрового потенціалу підприємства: оптимізацію чисельності персоналу, звільнення та (або) переміщення надлишкової кількості працівників підприємства;
- збереженням ядра кадрового потенціалу підприємства, тобто працівників, які мають найвищу цінність, його виживання та відновлення життєздатності, знання та вміння яких є інтелектуальним стратегічним ресурсом підприємства;
- забезпеченням соціального захисту та працевлаштування звільнених працівників підприємства;
- вибором методу управління персоналом (визначення типу поведінки керівників у складній ситуації);
- HR-маркетинг; пошук і залучення нових кадрів, кількісні та якісні характеристики яких відповідають вимогам антикризової програми підприємства;
- формуванням команди адаптивних менеджерів, здатних розробити та реалізувати антикризову програму для підприємства та розробити нові шляхи розвитку з урахуванням існуючих загроз;

- організацією навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства;
- мобілізацією кадрового потенціалу для вирішення завдань реалізації антикризової програми підприємства;
- удосконаленням системи мотивації та стимулювання персоналу відповідно до поставлених завдань та обмеженого кризового періоду.

Хаустова К.М. та Демянович Е. [1] вважають, що перегляд кадрової політики є важливим кроком у забезпеченні стабільності та безпеки персоналу за такими напрямками:

- збереження та підтримання персоналу;
- адаптація навантаження на основі перегляду робочого навантаження, урахування обставини воєнного стану, для збереження продуктивності та психологічного комфорту працівників;
- навчання та розвиток через застосування ефективних методів навчання, таких як коучинг, e-learning та самонавчання, що можуть бути менш витратними, але ефективними для покращення навичок персоналу;
- ефективне фінансове управління, а саме пошук можливостей для збереження навчальних програм за рахунок оптимізації бюджету, можливість внутрішнього навчання та обміну знаннями серед працівників;
- підтримка психологічного клімату, тобто створення сприятливого середовища та підтримка ментального здоров'я працівників, включаючи програми психологічної підтримки.

Куделя В.І. та Яковенко В.Г. [16, с.293] вбачають вирішення проблем формування та розвитку кадрового потенціалу підприємств у командній роботі та ефективній роботі управління. Для того, щоб команда працювала ефективно в умовах війни, необхідно враховувати наступні фактори: загроза: команда може стикатися з різними загрозами, тому повинна бути готова до них та мати плани дій для захисту та безпеки своїх членів; комунікація: є особливо важливою, оскільки вона може впливати на результативність дій команди та безпеку її членів; стрес: команда може стикатися з великим рівнем стресу та емоційної напруги, що впливають на продуктивність та результативність команди; дисципліна: є важливим фактором для роботи команди, тому команда повинна дотримуватися правил та процедур для забезпечення безпеки; лідерство: лідер команди (менеджер) має особливо важливу роль, а тому повинен мати чітку стратегію та плани дій для команди, а також бути готовим приймати швидкі та рішучі рішення в небезпечних ситуаціях.

Проаналізувавши наукову літературу з даного питання, вважаємо доцільними наступні рекомендації, спрямовані на зниження рівня впливу основних проблем, пов'язаних із управління кадровим потенціалом підприємства під час війни (табл. 3).

Таблиця 3

Рекомендації, спрямовані на зниження рівня впливу основних проблем формування і використання кадрового потенціалу вітчизняних підприємств в умовах війни*

Проблема	Рекомендації
Дефіцит кваліфікованої робочої сили Міграція робочої сили за кордон	Створення державних програм з підготовки та перепідготовки працівників з акцентом на технічні спеціальності; впровадження співпраці з навчальними закладами для цільової підготовки кадрів Забезпечення конкурентного рівня оплати праці, що відповідає міжнародним стандартам; розробка мотиваційних програм, таких як пільгові кредити на житло та податкові знижки для працівників тощо
Низький рівень заробітної плати та нестабільні умови праці Неефективне управління талантами та розвиток кар'єри	Запровадження системи бонусів, соціальних пакетів і додаткових пільг для підвищення стабільності та задоволеності працівників; покращення умов праці та забезпечення соціальних гарантій Впровадження системи оцінки та розвитку персоналу, яка включає індивідуальні плани кар'єрного зростання; створення внутрішніх освітніх платформ для підвищення кваліфікації працівників
Потреба в адаптації до швидких технологічних змін	Інвестиції у навчання працівників новітнім технологіям; впровадження програм швидкої перепідготовки та залучення експертів для навчання персоналу
Геополітична нестабільність та погіршення економічної ситуації	Розробка і реалізація антикризових стратегій для управління персоналом, включаючи підтримку працівників у кризових умовах; залучення міжнародних грантів для забезпечення кадрової стійкості
Небезпека військових подій	Створення дистанційних робочих місць, зокрема для технічних спеціалістів; забезпечення додаткового захисту та страхування працівників, а також релокація виробничих потужностей у більш безпечні регіони

*Сформовано авторами

Таким чином, формування і використання кадрового потенціалу вітчизняних підприємств під час війни потребує комплексного підходу для вирішення основних проблем з його управління. Підприємствам варто інвестувати у розвиток кадрів, створюючи можливості для перепідготовки та професійного зростання, що допоможе подолати дефіцит кваліфікованої робочої сили; конкурентні зарплати та покращені умови праці сприятимуть утриманню працівників, зменшуючи міграційний потік; а для адаптації до швидких технологічних змін важливим є запровадження сучасних навчальних програм тощо. У зв'язку з військовими ризиками, необхідно також впроваджувати безпечні та гнучкі умови роботи, зокрема, дистанційну роботу та релокацію бізнесу у більш безпечні регіони.

Висновки. Бачимо, що управління кадровим потенціалом – це систематичний процес, спрямований на ефективне використання, розвиток та збереження ресурсів людського капіталу в підприємстві. Він передбачає створення сприятливих умов для самореалізації співробітників, підтримку їхнього професійного розвитку та залучення до інноваційних процесів, що в свою чергу, підвищує загальну ефективність діяльності підприємства і його конкурентоспроможність на ринку. Управління кадровим потенціалом в умовах війни потребує системного підходу, який дозволив би підприємствам пристосуватися до викликів сьогодення. З огляду на значні економічні втрати та інфраструктурні руйнування, підприємства стикаються з труднощами у доступі до кваліфікованих працівників та формуванні кадрового потенціалу. Значна частина промислових об'єктів зазнали руйнувань або релокації до західних регіонів України, що дозволяє зберегти робочі місця, але в той же час потребує адаптації персоналу до нових умов праці та культурного середовища. Відповідно, управління кадровим потенціалом в умовах війни повинно бути орієнтоване на створенні умов для професійного зростання і мотивації працівників та використанні сучасних інструментів управління персоналом.

Список використаних джерел:

1. Хаустова К.М. та Демянович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2989/2909> (дата звернення: 27.10.2024)
2. Куделя В.І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах нестабільності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. №81-82. С. 290 – 297.
3. Венгер О.М., Фурсін О.О., Городецькова М.С. Управління кадровим потенціалом як чинник сталого розвитку суб'єктів господарювання. *Humanities Studies*. 2024. Випуск 19 (96). С. 158 – 167.
4. Лісогор Л., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2022. №4. (221). С. 19–26.
5. Дискіна А.А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018, № 2. С. 67–71
6. Панченко В. А., Панченко О. П. Управління кадровим потенціалом торгового підприємства в умовах кризового стану. *Вчені записки Університету «Крок»*. 2016, № 2 (54). С. 145–152.

7. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
8. Онищенко Е. Система управління кадровим потенціалом підприємства: підхід до проектування підсистем. *Вісник THEV*. 2012. №1. С. 137 – 144.
9. Міненко М. А., Альохін Д. І. Управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7247> (дата звернення: 30.10.2024)
10. Козлова І.М., Давидов С.І. Кадровий потенціал: поняття, сутність, основні характеристики. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики. XII Міжнародна науково-практична конференція (25 листопада 2022 р.)*. Харків, 2022. С. 322–325.
11. Ukraine. Rapid Damage and Needs Assessment. February 2022 – January 2024 / World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations, 2024. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/ip_24_801/IP_24_801_EN.pdf (дата звернення: 20.10.2024)
12. Український бізнес внаслідок російської агресії зазнав збитків на \$13 млрд. Дослідження аналітичного центру при Київській школі економіки. URL: <https://business.dii.gov.ua/cases/novini/ukrainskij-biznes-vnaslidok-rosijskoi-agresii-zaznav-zbitkiv-na13-mlrd-doslidzenna-analiticnogo-centru-pri-kiivskij-skoli-ekonomiki> (дата звернення: 18.10.2024)
13. За рік війни в більш безпечні регіони релоковано 800 підприємств. <https://me.gov.ua/news/detail?lang=uk-ua&id=a700c206-722a-4752-b5bb-78a1063ae9db&title=zarikviinivbilsh> (дата звернення: 18.10.2024)
14. Кільницька О.С., Яремова М.І., Сушицька О.І. Оцінка трудового потенціалу та сучасні HR-технології в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип.55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2901/2825> (дата звернення: 21.10.2024)
15. Надвинничний С. Сучасні виклики в управлінні трудовими ресурсами. URL: <http://surl.li/ssqamf> (дата звернення: 22.10.2024)
16. Куделя В.І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 290 – 297.