

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-297-11-159-167>

УДК 658.3:331.101.3

ВИКЛИКИ В УПРАВЛІННІ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ В УКРАЇНІ

Серікова О.М.

CHALLENGES IN MANAGING THE LABOR POTENTIAL OF ENTERPRISE UNDER CONDITIONS OF WAR AND UNCERTAINTY IN UKRAINE

Serikova O.M.

У статті досліджено сучасні виклики управління трудовим потенціалом підприємств в умовах війни та невизначеності в Україні. Актуальність дослідження зумовлена глибокими структурними трансформаціями ринку праці, зростанням кадрового дефіциту, порушенням усталених трудових відносин, міграцією населення, а також необхідністю адаптації системи управління персоналом до воєнних і кризових умов функціонування. Метою статті є ідентифікація та систематизація викликів управління трудовим потенціалом підприємства з урахуванням інтересів роботодавця та найманого працівника. У процесі дослідження використано загальнонаукові методи аналізу, синтезу, узагальнення та системного підходу, що дозволило комплексно розглянути вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на формування та використання трудового потенціалу підприємства. У результаті дослідження виокремлено демографічні, економічні, організаційно-управлінські, соціальні, психологічні, правові та стратегічні виклики управління трудовим потенціалом підприємства в умовах воєнної нестабільності. Обґрунтовано відмінності та точки перетину інтересів роботодавців і працівників. Отримані результати свідчать, що в умовах війни стратегічне управління трудовим потенціалом підприємств істотно обмежується та набуває рис реактивного й короткострокового характеру. Для роботодавців воєнна невизначеність унеможливує повноцінне довгострокове планування розвитку трудового потенціалу та формування HR-стратегій, зумовлюючи домінування оперативних рішень, спрямованих на забезпечення виживання бізнесу. Водночас актуалізуються проблеми утримання ключових працівників та переосмислення мотиваційних і ціннісних засад

управління персоналом з урахуванням післявоєнного відновлення. З позиції найманих працівників стратегічні виклики проявляються у втраті чітких професійних і кар'єрних орієнтирів, невизначеності щодо майбутньої зайнятості та зростанні вимог до індивідуальної адаптивності за умов обмежених ресурсів. Це ускладнює повноцінну реалізацію трудового потенціалу та створює ризики зниження конкурентоспроможності робочої сили в післявоєнний період.

Ключові слова: *трудова потенція, управління, підприємство, війна, невизначеність, роботодавець, найманий працівник.*

Вступ. Важливою умовою забезпечення економічної безпеки країни є не лише фінансова підтримка з боку міжнародних партнерів, а й ефективне функціонування національних підприємств, стійкість яких значною мірою визначається здатністю адаптуватися до кризових умов, раціонально використовувати ресурси, в т.ч. трудовий потенціал, підтримувати безперервність виробничих процесів і впроваджувати гнучкі управлінські рішення в умовах воєнної та економічної нестабільності. В умовах війни процеси управління трудовим потенціалом істотно ускладнюються через загрози життю та здоров'ю, підвищення рівня невизначеності, дефіцит кваліфікованих кадрів, підвищене психоемоційне навантаження, а також порушення виробничих і управлінських процесів. Для роботодавців це формує комплекс системних загроз, зокрема зниження рівня

конкурентоспроможності та продуктивності праці, збільшення обсягів плинності персоналу, підвищення витрат на залучення й утримання кадрів. Зазначені загрози не лише загрожують стабільності діяльності суб'єктів господарювання, а й актуалізують необхідність переосмислення підходів до управління трудовим потенціалом як одного з ключових елементів економічної безпеки підприємства як в умовах воєнного стану, так і при воєнному відновленні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика невизначеності в управлінні трудовим потенціалом ґрунтовно представлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, у яких підкреслюється зростання значущості гнучких, адаптивних і людиноорієнтованих підходів до управління трудовим потенціалом в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Вагомий внесок у дослідження процесів невизначеності в соціально-трудої сфері здійснюють міжнародні інституції, зокрема Міжнародна організація праці (МОП) та Всесвітній економічний форум, аналітичні напрацювання яких формують концептуальні орієнтири для реагування на сучасні трансформації ринку праці і на національному рівні, і на рівні підприємства.

Проблема невизначеності та її вплив на діяльність підприємств і рівень їх конкурентоспроможності перебуває у фокусі уваги багатьох вітчизняних науковців. У контексті пошуку ефективних методів управління трудовим потенціалом підприємств в умовах невизначеності В. Куделя та В. Яковенко досліджують загрози і можливості мотивації та навчання персоналу, розглядаючи їх як ключові інструменти формування передумов для стабільного функціонування, адаптації та подальшого розвитку підприємства [1].

Проблематиці управління кадровим потенціалом організації в умовах невизначеності присвячено наукову публікацію К. Хаустової та Е. Дем'янович, у якій акцент зроблено на перегляд кадрової політики підприємства. Автори зосереджують увагу на напрямках забезпечення адаптації основних функцій управління кадрами до умов воєнного стану, на підходах до планування роботи з персоналом, навчання та мотивацію, а також організацію праці з метою збереження кадрового потенціалу й забезпечення його раціонального використання [2].

На розв'язання проблем, пов'язаних із необхідністю залучення нових працівників та забезпечення стабільності трудового колективу, спрямовані наукові дослідження К. Левчук та К. Бандурки, у яких окреслено підходи до формування й утримання кадрового потенціалу в умовах сучасних викликів [3].

Незважаючи на підвищену увагу до окресленої проблематики, актуальною залишається потреба в дослідженні та систематизації викликів управління трудовим потенціалом підприємств в умовах війни та невизначеності в Україні, що дозволить сформувати цілісне уявлення про характер і напрями впливу цих викликів на функціонування та розвиток підприємств, що вплинуло на формулювання **мети публікації** – визначення та систематизація викликів управління трудовим потенціалом підприємства в умовах війни та невизначеності в Україні з позицій роботодавця і найманого працівника.

Виклад основного матеріалу.

Досліджуючи невизначеність у соціально-трудої сфері, МОП у своїх щорічних доповідях аналізує стан світового ринку праці, робить прогноз зайнятості та рівня безробіття, а також оцінює вплив глобальної геополітичної, економічної й технологічної невизначеності на розвиток трудових відносин і зайнятості.

За дослідженнями МОП економічна невизначеність, геополітична напруженість і ризики для глобальних ланцюгів постачання продовжують обмежувати інвестиційну активність. Додаткові ризики для ринку праці створює зростання державного боргу, що призведе до посилення фіскальної політики в середньостроковій перспективі. У 2024 р. рівень безробіття залишається відносно низьким, а глобальний «дефіцит робочих місць» становив понад 400 млн осіб, що свідчить про значний нереалізований попит на робочу силу. Участь населення у робочій силі в цілому дещо знизилася, при цьому зберігаються істотні гендерні диспропорції. Особливо гострою проблемою залишається безробіття серед молоді та збільшення частки осіб зі статусом NEET, насамперед у країнах із низьким рівнем доходу [4].

Досліджуючи посилення невизначеності в управлінні трудовим потенціалом, доцільно також звернути увагу на щорічну глобальну доповідь Всесвітнього економічного форуму «Звіт про майбутнє робочих місць», в якій проаналізовано вплив технологічних змін, демографічних змін і економічної

нестабільності на трансформацію робочих місць, структуру навичок і практики управління персоналом. У звіті представлена неоднозначна оцінка перспектив світового ринку праці у 2025–2030 роках. З одного боку, посилення геоекономічної фрагментації, зростання вартості життя та активне впровадження інструментів штучного інтелекту у трудові процеси ускладнюють середовище функціонування для роботодавців, працівників і регуляторів, зберігаючи високий рівень невизначеності. З іншого боку, у звіті зафіксовано позитивний прогноз глобальної зайнятості та уповільнення темпів застарівання навичок, що пов'язується з активізацією програм перекваліфікації, підвищення кваліфікації та внутрішньої мобільності робочої сили. У звіті також зазначено про готовність роботодавців застосовувати інноваційні підходи до управління трудовим потенціалом, зокрема найм з урахуванням навичок, різноманітності, рівності та інклюзії. Водночас дефіцит навичок і надалі залишається однією з перешкод трансформації в більшості сферах економічної діяльності, що актуалізує потребу в проактивному управлінні та пошук оптимального балансу між автоматизацією й розширенням людських можливостей. Підкреслюється, що майбутнє праці значною мірою залежить від управлінських, політичних і інвестиційних рішень, що посилює роль стратегічного управління трудовим потенціалом в умовах зростаючої невизначеності [5].

Варто зазначити, що висновки доповіді «Звіт про майбутнє робочих місць» мають особливу практичну значущість для підприємств, які функціонують в умовах нестабільності. Невизначеність у сфері управління трудовим потенціалом не лише посилює ризики для роботодавців, а й водночас створює можливості для переосмислення кадрової політики та управлінських практик. Здатність підприємств своєчасно інвестувати у розвиток навичок, впроваджувати гнучкі форми зайнятості та орієнтуватися на довгострокове збереження людського капіталу стає важливим чинником їх стійкості. Особливо це актуально для українських підприємств, коли глобальні виклики накладаються на наслідки війни, що потребує від роботодавців не лише оперативного реагування на зміни, а й формування стратегічного бачення управління трудовим потенціалом у ситуації невизначеності.

Ознайомлення з результатами досліджень провідних міжнародних організацій дає змогу виокремити ключові ознаки невизначеності в управлінні трудовим потенціалом, які є характерними й для діяльності підприємств в Україні. Це, насамперед, нестабільність чисельного та професійного складу персоналу, зумовлена високою плинністю кадрів, міграційними процесами та обмеженою передбачуваністю в плануванні. Ознаками невизначеності також є зростання дисбалансів між наявними та необхідними компетентностями працівників, що посилюється прискореним застаріванням навичок, цифровізацією та впровадженням нових технологій. Одночасно підвищується значущість гнучких форм зайнятості та нестандартних трудових відносин, що змінює традиційні підходи до організації праці, оцінювання результатів і мотивації персоналу.

В умовах невизначеності посилюється психоемоційне навантаження на працівників, що знижує рівень трудової мотивації та призводить до професійного вигорання, що впливає на ефективність реалізації трудового потенціалу. Крім того, невизначеність впливає на очікування працівників щодо безпеки зайнятості, умов праці та соціальних гарантій, що потребує від роботодавців переосмислення кадрової політики.

В українських реаліях зазначені ознаки посилюються наслідками війни, зокрема територіальними втратами, руйнуванням інфраструктури, підвищеними ризиками щодо безперервної діяльності підприємств, що ускладнює управління трудовим потенціалом. Воєнні дії спричинили суттєві кадрові втрати, міграцію робочої сили, порушення виробничих ланцюгів і трансформацію форматів зайнятості. Варто зазначити, що невизначеність ускладнює всі процеси, пов'язані з управлінням трудовим потенціалом, а саме: планування та найм, мотивація, розвиток, закріплення за робочим місцем, що формує нові виклики для системи управління.

В. Куделя та В. Яковенко у своїх дослідженнях акцентують увагу на ключових загрозах у системі управління трудовим потенціалом підприємства, до яких відносять напади ворожих сил, втрату ефективної комунікації, зростання рівня стресу серед персоналу та порушення трудової дисципліни [1, с. 293]. Зазначені чинники суттєво ускладнюють організацію праці та знижують результативність використання людських

ресурсів в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Розвиваючи зазначену проблематику, К. Хаустова та Е. Дем'янович серед основних проблем управління трудовим потенціалом в умовах нестабільності виокремлюють дефіцит кадрів, міграційні процеси, низький рівень заробітної плати та нестабільну зайнятість, втрату можливостей кар'єрного зростання, підвищену потребу в адаптації персоналу, а також погіршення загальної економічної ситуації [2]. Сукупність цих чинників негативно впливає як на кількісні, так і на якісні характеристики трудового потенціалу підприємств.

Подібної позиції дотримуються також К. Левчук та К. Бандурка, які звертають увагу на те, що значна кількість підприємств зіткнулася з

новими викликами, зокрема відсутністю достатньої чисельності працівників, змінами попиту на товари та послуги, а також загальною економічною нестабільністю [3]. Ці обставини потребують переосмислення підходів до управління трудовим потенціалом з урахуванням сучасних ризиків і трансформацій зовнішнього середовища.

Узагальнюючи підходи різних авторів, доцільно зазначити, що зазначені проблеми не лише обмежують можливості розвитку персоналу, але й знижують рівень конкурентоспроможності підприємств, що актуалізує пошук нових інструментів кадрової політики в кризових умовах. На нашу думку, виклики мають комплексний характер і посилюють взаємний негативний вплив, що систематизовано в таблиці.

Таблиця

Виклики управління трудовим потенціалом підприємства в умовах війни та невизначеності в Україні з позицій роботодавця і найманого працівника

Виклики для роботодавця	Виклики для працівника
1	2
Демографічні та міграційні виклики	
дефіцит кадрів через масову зовнішню та внутрішню міграцію персоналу в інші, безпечніші регіони, мобілізацію працівників до лав Збройних Сил України; вибуття кваліфікованих фахівців, які володіють унікальними знаннями, професійним досвідом і практичними навичками; зниженні рівня продуктивності праці; погіршенні якості виконання виробничих і управлінських процесів; ускладнення оперативного виконання поточних і стратегічних завдань; зниження рівня конкурентоспроможності підприємства як в середньо- та довгостроковій перспективі.	через переміщення всередині країни або за її межі як правило втрачається робоче місце; перехід до нестабільних і тимчасових форм зайнятості; обмеження можливостей повноцінного виконання трудових функцій, що підвищує ризик втрати роботи; зростання невпевненості щодо збереження робочого місця, зумовленої нестабільним фінансовим станом підприємств, частими організаційними змінами; негативний вплив на трудову мотивацію; зниження рівня продуктивності праці, що ускладнює ефективну реалізацію трудового потенціалу.
Економічні та фінансові виклики	
падіння обсягів виробництва, зниження рівня платоспроможності, порушення логістичних ланцюгів і зростання витрат, що призводить до обмеження фонду оплати праці; необхідність перегляду політики оплати праці, оптимізації чисельності персоналу та тимчасового скорочення обсягів соціальних виплат, що ускладнює утримання кваліфікованих працівників; зростання ризику повного закриття або релокації бізнесу внаслідок безпекових загроз, руйнування виробничої інфраструктури та неможливості забезпечити безперервну діяльність в окремих регіонах України; припинення діяльності чи переміщення підприємства супроводжується втратою частини персоналу, розривом сформованих трудових	зменшення обсягів діяльності підприємств призводить до обмеження фонду оплати праці; зменшення доходів та купівельної спроможності; нерегулярність виплат і зростання інфляції призводить до зменшення реальної заробітної плати; погіршення матеріального становища працівників і обмеження процесів відтворення власного трудового потенціалу; зниження мотивації до продуктивної праці та зниження рівня залученості персоналу; зростання ризику переходу до альтернативних, нестабільних форм зайнятості; підвищена ймовірність втрати роботи, запровадження режимів неповної зайнятості, простоїв або тимчасового призупинення трудових відносин;

Продовження табл.

1	2
<p>колективів і зниженням рівня ефективності використання трудового потенціалу; обмеження можливостей роботодавця щодо стратегічного управління персоналом призводить до обмеження інвестування в розвиток людського капіталу та формування довгострокових HR-стратегій; дефіцит фінансових ресурсів для утримання та розвитку персоналу, нерегулярність виплат заробітної плати; неможливість інвестування у навчання, підвищення кваліфікації працівників; зростання плинності кадрів і поширення тіньових форм зайнятості.</p>	<p>формування стану постійної соціально-економічної невизначеності, що негативно впливає на професійну поведінку працівників; звуження можливостей для професійного розвитку, інвестування у власні компетентності та довгострокового планування трудової кар'єри; зниження якості людського капіталу.</p>
Організаційно-управлінські виклики	
<p>ускладнені процеси планування, координації та контролю діяльності персоналу в умовах нестачі ресурсів, дефіциту часу та високого рівня ризиків; необхідність оперативної адаптації організаційних структур і управлінських процесів до змін зовнішнього середовища; перерозподіл функцій і відповідальності між працівниками та трансформація внутрішніх бізнес-процесів; ускладнення збереження чіткої системи підпорядкування, координації та управлінської взаємодії внаслідок частих організаційних змін; підвищення рівня складності управління дистанційними та територіально розпорощеними командами, що стало поширеною формою організації праці через міграцію персоналу та безпекові загрози; необхідність запровадження нових механізмів комунікації, контролю результатів праці та підтримки командної взаємодії в умовах дистанційної та гібридної зайнятості; брак відповідних управлінських інструментів і компетентностей, що призводить до послаблення управлінського впливу та зниження рівня ефективності використання трудового потенціалу; обмеженість можливостей стратегічного планування персоналу через нестабільність зовнішнього середовища, мобілізаційні процеси та фінансові ризики; прийняття управлінських рішень в умовах неповної інформаційності та високої невизначеності, що негативно впливає на керованість трудовим потенціалом.</p>	<p>часті зміни функцій і посадових обов'язків, зумовлені кадровим дефіцитом, перерозподілом відповідальності та необхідністю забезпечення безперервності діяльності підприємства; ситуативний характер організаційних змін, що нерідко не супроводжуються належною формалізацією, інструктажем або підготовкою персоналу; ускладнення внутрішньої комунікації та координації, особливо в умовах дистанційної та гібридної організації праці; розпорошеність команд, обмеженість безпосередніх контактів і недосконалість управлінських комунікацій, що призводить до інформаційних розривів і неузгодженості дій; підвищується рівень ризику помилок у виконанні професійних завдань; відсутність чітких кар'єрних перспектив через орієнтацію підприємств на виживання в умовах війни, що негативно впливає на мотивацію, залученість і готовність працівників інвестувати у власний професійний розвиток; формування стану підвищеної організаційної та професійної невизначеності, що ускладнює відтворення та розвиток трудового потенціалу найманих працівників.</p>
Соціальні виклики	
<p>необхідність забезпечення не лише економічної ефективності діяльності підприємства, а й соціальної стійкості трудового колективу; зростання психоемоційного навантаження на персонал, зумовленого воєнними діями, загрозами безпеці, втратою відчуття стабільності та тривалим стресом; зниження працездатності працівників, підвищення рівня емоційного вигорання; порушенням соціальної згуртованості трудових колективів унаслідок розпорошеності команд і поширення дистанційних форм зайнятості; втрата міжособистісної взаємодії, що послаблює корпоративну культуру, ускладнює формування довіри та знижує рівень лояльності персоналу;</p>	<p>підвищення рівня соціальної вразливості та нестабільності життєвих умов, зумовлене руйнуванням усталених соціальних зв'язків, що негативно позначається на рівні соціальної захищеності та можливостях реалізації трудового потенціалу; неповний або відсутній соціальний пакет; посилення соціального навантаження на працівника, яке знижує його здатність до довгострокового професійного розвитку та обмежує можливості повноцінного відтворення трудового потенціалу.</p>

Продовження табл.

1	2
<p>посилення соціальної відповідальності роботодавця щодо підтримки працівників, зокрема внутрішньо переміщених осіб, осіб із сімейними чи безпековими проблемами та працівників, які зазнали психологічних травм; обмеження фінансових ресурсів для реалізації соціальної підтримки.</p>	
Психологічні та ціннісні виклики	
<p>зниження рівня емоційної стійкості персоналу, зумовлене тривалим перебуванням працівників у стані стресу, тривоги та невизначеності, що ускладнює підтримання стабільної продуктивності праці та призводить до професійного вигорання; необхідність управління колективом із різним психологічним станом і рівнем адаптації до кризових умов; потреба в упровадженні гнучкого та емпатійного стилю управління, а також розвитку нових управлінських компетенцій, орієнтованих на підтримку психологічної стійкості персоналу та забезпечення ефективної внутрішньої комунікації; виклик узгодження економічних інтересів підприємства з новими ціннісними орієнтирами персоналу, зокрема щодо безпеки, підтримки держави та соціальної солідарності.</p>	<p>тривале психоемоційне напруження, пов'язане із загрозами безпеці, нестабільністю зайнятості та невизначеністю майбутнього, що супроводжується хронічним стресом, підвищеною тривожністю та емоційним виснаженням і негативно впливає на працездатність, концентрацію уваги та ефективність реалізації трудового потенціалу; втрата відчуття професійної стабільності та контролю над трудовою ситуацією внаслідок частих організаційних змін, нестабільності трудових функцій і відсутності чітких кар'єрних перспектив, що знижує мотивацію до довгострокової професійної самореалізації та інвестування у власний розвиток; переоцінка життєвих і трудових пріоритетів, у межах якої зростає значення безпеки, гідних умов праці, соціальної підтримки та балансу між професійним і особистим життям; невідповідність між ціннісними очікуваннями працівників і управлінськими практиками підприємства, що може призводити до погіршення якості трудової діяльності.</p>
Правові виклики	
<p>необхідність адаптації кадрової політики до частих змін трудового законодавства, пов'язаних із запровадженням спеціальних норм регулювання трудових відносин у період воєнного стану; порушення усталеної практики підвищує ймовірність трудових спорів і юридичної відповідальності; складність правового врегулювання трудових відносин із мобілізованими працівниками, внутрішньо переміщеними особами, а також працівниками, які виконують роботу дистанційно або перебувають за межами країни; зростання адміністративного навантаження на роботодавця, пов'язаного з різноманітністю правових статусів працівників та необхідністю забезпечення відповідності кадрових процедур чинним нормам законодавства.</p>	<p>зниження рівня правової захищеності та ускладнення реалізації трудових прав, зумовлене частими змінами законодавства, запровадженням спеціальних норм на період воєнного стану та обмеженням окремих трудових гарантій, що ускладнює розуміння працівниками власних прав і обов'язків та підвищує ризик їх порушення; обмежений доступ до ефективних механізмів захисту трудових прав, зокрема у випадках затримки виплати заробітної плати, зміни умов праці або припинення трудових відносин, а також ускладнений чи відтермінований судовий захист у воєнний період; відсутність чітких і зрозумілих правових орієнтирів, яка негативно впливає на відчуття стабільності та безпеки працівників і, як наслідок, знижує мотивацію до довгострокової співпраці з роботодавцем.</p>
Освітньо-кваліфікаційні виклики	
<p>обмежені фінансові та організаційні можливості інвестування в навчання персоналу; невідповідність наявних компетенцій персоналу швидко змінюваним вимогам воєнного та кризового середовища; втрата досвідчених працівників і порушення механізмів наставництва, що ускладнює процес передачі знань, накопичення організаційного</p>	<p>обмежений доступ до можливостей професійного навчання та підвищення кваліфікації внаслідок нестабільності зайнятості та фінансових труднощів; потреба в прискореній адаптації до нових професійних вимог і технологій за відсутності системної підтримки з боку роботодавця, що змушує працівників самостійно опановувати нові, зокрема цифрові компетенції;</p>

Продовження табл.

1	2
<p>досвіду та професійну адаптацію нових співробітників; необхідність організації навчання в дистанційному або змішаному форматі, яка потребує наявності відповідної цифрової інфраструктури, технічних ресурсів і адаптованих педагогічних підходів; фрагментарний характер освітніх ініціатив.</p>	<p>нерівність у доступі до освітніх можливостей; порушення кар'єрної та освітньої безперервності, яке проявляється у перериванні навчальних траєкторій, втраті наставницької підтримки та відсутності чітких орієнтирів професійного розвитку; зниження впевненості працівників у власних професійних перспективах і ускладнення реалізації трудового потенціалу в довгостроковій перспективі</p>
Стратегічні виклики	
<p>унеможливлення традиційного довгострокового планування розвитку трудового потенціалу внаслідок воєнної невизначеності та необхідність постійного коригування управлінських рішень; поєднання короткострокових завдань виживання бізнесу з потребою збереження трудового потенціалу як важливого чинника післявоєнного відновлення та розвитку; невизначеність післявоєнних сценаріїв розвитку економіки та ринку праці, яка ускладнює формування HR-стратегій і довгострокових орієнтирів управління персоналом; обмежені можливості прогнозування потреб у кадрах і формування кадрового резерву в умовах війни; трансформація стратегічного управління трудовим потенціалом у адаптивне, ситуативне реагування на зміни зовнішнього середовища; необхідність переосмислення ціннісних і мотиваційних засад HR-стратегії, ігнорування яких може призвести до втрати конкурентних переваг у післявоєнний період.</p>	<p>відсутність чітких довгострокових професійних і кар'єрних орієнтирів унаслідок нестабільності зайнятості, частих організаційних змін і обмежених можливостей професійного розвитку, що ускладнює формування стратегії власного професійного зростання; невизначеність щодо майбутнього місця праці та можливостей професійної реалізації в Україні, що зумовлює необхідність переосмислення індивідуальних трудових стратегій, зокрема щодо географічної мобільності, зміни професії або форм зайнятості; необхідність інвестування у власний трудовий потенціал в умовах обмежених фінансових ресурсів і невизначеного економічного середовища; відкладення у часі інвестицій у розвиток компетенцій, що може призвести до зниження конкурентоспроможності працівника на ринку праці в післявоєнний період.</p>

Джерело: систематизовано авторкою.

В умовах воєнного стану трудовий потенціал стає не лише економічною, а й соціальною та безпековою категорією, управління яким вимагає балансу між виживанням бізнесу та його збереженням з узгодженням інтересів роботодавця і найманого працівника. Водночас важливо враховувати, що виклики, які сформувалися в управлінні трудовим потенціалом підприємств в умовах війни та невизначеності в Україні, виконують не лише деструктивну, а й трансформаційну функцію і сприяють пошуку інноваційних управлінських рішень у сфері управління персоналом.

Зокрема, в умовах війни відбулася активізація гнучких форм зайнятості, зокрема дистанційної, гібридної та проєктної зайнятості, що дозволило підприємствам частково компенсувати кадровий дефіцит і зберегти залученість працівників незалежно від їхнього місця перебування. Ці підходи формують

основу для більш мобільного та інклюзивного ринку праці, що важливо у контексті повоєнного відновлення економіки України.

Відбулося переосмислення ролі трудового потенціалу як стратегічного ресурсу, а не лише чинника виробництва. Підприємства були змушені посилити увагу до розвитку адаптивних, мультифункціональних та цифрових компетенцій працівників, що підвищило значення внутрішнього навчання та перекваліфікації.

Виклики воєнного часу також стимулювали трансформацію управлінських підходів і HR-політик у напрямі підвищення гнучкості, децентралізації прийняття рішень і посилення внутрішніх комунікацій. Зростання ролі довіри, прозорості та соціальної відповідальності бізнесу сприяє формуванню нової моделі трудових відносин, орієнтованої на партнерство між роботодавцем і найманим працівником. Такий підхід важливий для відновлення

соціальної згуртованості та стабілізації ринку праці після завершення війни.

Отже, виклики управління трудовим потенціалом в умовах війни та невизначеності слід розглядати не лише як фактори ризику, а й як джерело інноваційних змін, що формують передумови для сталого розвитку підприємств і відновлення економіки України в довгостроковій перспективі.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що управління трудовим потенціалом підприємств в умовах війни та високої невизначеності в Україні зазнає глибокої трансформації та супроводжується комплексом взаємопов'язаних викликів економічного, організаційно-управлінського, соціального, психологічного, правового, освітнього та стратегічного характеру. Воєнні дії та нестабільність зовнішнього середовища суттєво ускладнюють процеси збереження, відтворення й ефективного використання трудового потенціалу.

Доведено, що зазначені виклики мають диференційований характер і по-різному проявляються з позицій роботодавця та найманого працівника. Для роботодавця ключовими проблемами є кадровий дефіцит, обмеженість фінансових ресурсів, відсутність повноцінних кризових HR-стратегій і ускладнення стратегічного планування персоналом. Для найманого працівника основними викликами виступають нестабільність зайнятості, зниження рівня доходів, психологічне напруження, порушення кар'єрної та освітньої безперервності, а також зростання правової та соціальної вразливості.

Встановлено, що війна трансформує не лише умови функціонування ринку праці, а й ціннісні орієнтири учасників трудових відносин. Зростає значення безпеки, соціальної відповідальності, довіри та гнучкості, що зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до управління персоналом. Водночас кризові умови виступають поштовхом для інноваційних управлінських рішень, зокрема поширення гнучких форм зайнятості, розвитку адаптивних компетенцій і посилення партнерської взаємодії між роботодавцем і працівником.

Важливо розуміти, що ефективне управління трудовим потенціалом підприємства в умовах війни та невизначеності потребує комплексного підходу, орієнтованого на узгодження інтересів сторін соціально-трудо

відносин та інтеграцію державних регуляторних механізмів. Реалізація такого підходу є необхідною передумовою збереження трудового потенціалу, підвищення стійкості підприємств та забезпечення їх конкурентоспроможності в процесі повоєнного відновлення економіки України.

Література

1. Куделя В., Яковенко В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Вісник економіки транспорту і промисловості. № 81-82. 2023. С. 290-297. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287264>
2. Хаустова К., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. Економіка та суспільство. Випуск № 56. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43>
3. Левчук К., Бандурка К. Управління персоналом: виклики, з якими стикаються роботодавці під час воєнного стану в Україні. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. № 2(9). 2024. [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024ISS2\(9\).318987PP90-94](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024ISS2(9).318987PP90-94)
4. Willson Cross. Global Hiring Trends Report: 2025 mid-year analysis. June 26, 2025. Borderless. <https://surl.li/ocbfgx>
5. Future of jobs report 2025. World Economic Forum. January 2025. 290 p. <https://surl.li/jkkbtg>

References

1. Kudelia, V., Yakovenko, V. Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 2023, no. 81-82, pp. 290-297. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287264>.
2. Khaustova, K., Demianovych, E. Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva v umovakh suchasnoi nestabilnosti. *Ekonomika ta suspilstvo*, 2023, iss. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43>.
3. Levchuk, K., Bandurka, K. Upravlinnia personalom: vyklyky, z yakymy stykaiutsia robotodavtsi pid chas voiennoho stanu v Ukraini. *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu*, 2024, no. 2(9), pp. 90-94. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2\(9\).318987pp90-94](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).318987pp90-94).
4. Cross, W. *Global Hiring Trends Report: 2025 Mid-Year Analysis*. Borderless, June 26, 2025. URL: <https://surl.li/ocbfgx> (Accessed: 20.12.2025).
5. *The Future of Jobs Report 2025*. World Economic Forum, Geneva, 2025, 290 p. URL: <https://surl.li/jkkbtg> (Accessed: 25.12.2025).

Serikova O.M. Challenges in managing the labor potential of enterprise under conditions of war and uncertainty in Ukraine.

The article examines contemporary challenges of managing the labor potential of enterprises under conditions of war and uncertainty in Ukraine. The relevance of the study is driven by profound structural transformations of the labor market, the growing labor shortage, disruption of established labor relations, population migration, and the need to adapt personnel management systems to wartime and crisis conditions. The purpose of the article is to identify and systematize the challenges of managing enterprise labor potential while considering the interests of both employers and employees. The research employs general scientific methods of analysis, synthesis, generalization, and a systems approach, which made it possible to comprehensively assess the impact of external and internal factors on the formation and utilization of enterprise labor potential. As a result, demographic, economic, organizational and managerial, social, psychological, legal, and strategic challenges of labor potential management under conditions of wartime instability are identified. Differences and points of intersection between the interests of employers and employees are substantiated. The findings indicate that under wartime conditions, strategic management of enterprise labor potential is significantly constrained

and acquires reactive and short-term characteristics. For employers, wartime uncertainty makes full-scale long-term planning of labor potential development and the formation of HR strategies impossible, leading to the dominance of operational decisions aimed at ensuring business survival. At the same time, issues of retaining key employees and rethinking motivational and value-based foundations of personnel management in the context of post-war recovery become increasingly relevant. From the perspective of employees, strategic challenges manifest in the loss of clear professional and career guidelines, uncertainty regarding future employment, and increased requirements for individual adaptability under limited resources. This complicates the full realization of labor potential and creates risks of declining workforce competitiveness in the post-war period.

Keywords: labor potential, management, enterprise, war, uncertainty, employer, employee.

Серікова Ольга Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. olga.sm.mymail@gmail.com

Стаття подана 05.11.2025