

ДОСЛІДЖЕННЯ ВИКЛИКІВ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

А. П. Волчкович, О. А. Дороніна

Анотація. У статті досліджено основні виклики в системі менеджменту персоналу підприємств України в умовах війни. Визначено особливості управління кадрами в кризових умовах. Запропоновано напрями подолання виявлених викликів для підвищення ефективності системи менеджменту персоналу підприємства.

Ключові слова: менеджмент персоналу, виклики, адаптація.

Вступ. Повномасштабне вторгнення росії в Україну створило безпрецедентні виклики для усіх сфер життя українців, зокрема й для вітчизняного бізнесу. Одним із найбільш гострих питань в умовах війни стало здійснення ефективного управління персоналом. Зміни в структурі зайнятості, мобілізація, міграційні процеси, руйнування виробничих потужностей, психологічна напруга та нестабільність зовнішнього середовища – все це вимагає переосмислення підходів до управління персоналом. У цих умовах ефективна система менеджменту персоналу стає не просто запорукою збереження конкурентоспроможності підприємства, а й важливим чинником соціальної стійкості організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням змін на ринку праці та в системі менеджменту персоналу підприємств в умовах війни займалися не лише науковці в сфері менеджменту персоналу [1–6], але й експертні інституції, зокрема, український професійний HR-Хаб – HUB, HR Today, Європейська Бізнес Асоціація, платформа з пошуку роботи Robota.ua та платформа для діагностики ментального здоров'я Healthy Mind.

Мета статті – дослідити основні виклики в системі менеджменту персоналу українських підприємств в умовах війни та запропонувати напрями їх подолання.

Виклад основного матеріалу. Менеджмент персоналу – це сукупність принципів, методів, підходів та інструментів, спрямованих на залучення персоналу, його розвиток та ефективне використання потенціалу працівників для забезпечення їхніх потреб та досягнення цілей організації.

Основними складовими системи менеджменту персоналу підприємства є: планування персоналу, підбір і найм персоналу, адаптація нових працівників, навчання і розвиток, оцінка та управління ефективністю, мотивація і оплата праці, управління трудовими відносинами, соціальна політика, кадровий облік і документообіг [1].

Сьогодні, в умовах війни, фокус системи менеджменту персоналу суттєво змістився. Якщо раніше основним завданням управління персоналу було забезпечення економічної та соціальної ефективності, розвиток корпоративної культури та підвищення конкурентоспроможності на ринку праці, то зараз першочерговими є питання збереження кадрового складу, підтримки психологічного стану працівників, безпеки праці, адаптації систем мотивації та соціальної відповідальності підприємства.

Найбільшим викликом у сфері управління персоналом в умовах війни стала безпека працівників. Для зниження ризиків і гарантування фізичної та інформаційної безпеки працівників, підприємства розробляли цілі комплекси заходів: здійснювали релокацію бізнесу, переїжджали у більш безпечне приміщення, створювали та облаштовували укриття, розробляли алгоритми дій для надзвичайних ситуацій, убезпечували працівників на робочих місцях, переходили на віддалений або гібридний формат роботи. Згідно з даними Opendatabot, станом на березень 2024 року, від початку повномасштабного вторгнення в Україні зафіксовано 18 944 переїзди бізнесу з одного регіону в інший [2].

Згідно з результатами дослідження українського професійного HR-Хабу – HUB (у якому взяли участь 324 компанії, їх штат налічував 10 000+ працівників), у 2022 році 85 % опитаних

компаній відповіли, що співробітники працюють віддалено, 57 % зазначили, що понад 50 % штату працюють віддалено, 15 % обрали виключно офісний формат роботи, а в 17 % компаній – 100 % працівників обрали варіант дистанційної роботи [3].

Дистанційна робота стала однією з ключових тенденцій у системі менеджменту персоналу підприємств із початку повномасштабного вторгнення росії в Україну. Більшість компаній були змушені адаптуватись до нових умов та запровадили віддалений або гібридний формат роботи. Отже, компанії мали змогу зберегти робочі місця, створити для працівників безпечні умови та підтримати безперервність бізнес-процесів.

Водночас дослідження ринку праці, яке було проведено Європейською Бізнес Асоціацією разом із Т. Пашкіною у жовтні–листопаді 2024 року (в опитуванні взяли участь 216 фахівців зі сфери управління персоналом), свідчить про зміни в тенденції до повної дистанційної роботи. Його результати показали, що 25 % компаній дозволяють працювати дистанційно всім категоріям працівників, 63 % – лише частині співробітників, 12 % – не надають можливості працювати дистанційно [4]. Дистанційний формат роботи вже не є пріоритетним, а більшість підприємств віддають перевагу гібридним моделям, поєднуючи офісну та віддалену роботу залежно від специфіки посад та завдань.

Одним із найбільш відчутних викликів також став дефіцит кадрів, внаслідок виїзду українців за кордон, мобілізації та внутрішнього переміщення населення. Згідно з опитуванням, проведеним Європейською Бізнес Асоціацією, у 2024 році, 74 % опитаних роботодавців стикалися з проблемою зростання дефіциту кадрів. За оцінкою НБУ, у 2023 році відбулось скорочення робочої сили приблизно на 40 % порівняно з 2021 роком [5].

Для подолання дефіциту кадрів підприємства впроваджують комплекс гнучких HR-практик: створення програм мотивації, перекваліфікація працівників та перерозподіл обов'язків у колективі, більш активне залучення студентів, людей з інвалідністю, ВПО, запровадження програм адаптації та реінтеграції ветеранів [6].

Одним із прикладів компаній, які розробили комплексну програму реінтеграції військових та ветеранів, є МХП. Програма «МХП Поруч» умовно складається із трьох частин:

- 1) допомога військовослужбовцям та їхнім родинам;
- 2) соціальна реінтеграція та професійна адаптація ветеранів;
- 3) гранти на ветеранські бізнеси, підтримка ветеранських просторів та розвиток адаптивних видів спорту для захисників, що отримали поранення на війні [6].

Одразу після повернення ветеранів із фронту МХП надає їм пакет допомоги:

- перевірка здоров'я, лікування та реабілітація;
- соціальна, психологічна та юридична допомога;
- перенавчання й адаптація для подальшої роботи в компанії [7].

Приклад МХП демонструє високий рівень соціальної відповідальності бізнесу та надихає інші компанії також активно долучатись до таких важливих соціальних ініціатив.

Наступним викликом у системі менеджменту персоналу став значний негативний вплив війни на психоемоційний стан працівників. Постійна тривога, підвищений рівень стресу, страх за життя та безпеку близьких – все це призводить до появи хронічної втоми, зниження концентрації уваги та працездатності, відсутності мотивації, проблем з комунікацією та командною роботою. За даними дослідження Gradus Research Company «Психічне здоров'я та ставлення українців до психологічної допомоги під час війни», проведеного у 2024 році, 77 % опитаних переживали останнім часом стрес або сильну знервованість, 40 % опитаних поділилися, що за останні пів року відчували необхідність у психологічній допомозі, а лише 8 % респондентів звертались до спеціаліста [8].

Згідно з результатами дослідження, проведеного платформою з пошуку роботи Robota.ua та платформою для діагностики ментального здоров'я Healthy Mind у 2025 році (участь взяли HR-менеджери та спеціалісти з управління персоналом зі 123 українських компаній), 63 % компаній впровадили програми підтримки емоційного добробуту працівників [9].

Щоб забезпечити комфортне та безпечне робоче середовище, компанії все більш активно впроваджують програми психологічної підтримки працівників: створюють відповідні служби,

залучають психологів, організовують курси та семінари, присвячені метальному здоров'ю, проводять тренінги, створюють умови для відкритої комунікації.

Підсумуємо основні виклики у системі менеджменту персоналу та шляхи їх подолання у таблиці (таблиця 1).

Таблиця 1

**Основні виклики в системі менеджменту персоналу підприємства
та шляхи їх подолання в умовах війни**

Виклики	Шляхи подолання
Безпека працівників	– релокація бізнесу; – облаштування укриття; – розробка алгоритму дій для надзвичайних ситуацій; – проведення інструктажів з охорони праці; – забезпечення працівників необхідними засобами індивідуального захисту, аптечками першої допомоги; – організація навчання щодо надання першої домедичної допомоги; – перехід на віддалений або гібридний формат роботи
Дефіцит кадрів	– створення програм мотивації; – впровадження гнучкого графіку роботи; – поліпшення умов праці (безпечне та комфортне робоче середовище, гідний рівень оплати праці, можливості для професійного розвитку); – навчання та перекваліфікація працівників; – більш активне залучення студентів, ВПО, людей з інвалідністю; – запровадження програм адаптації та реінтеграції ветеранів
Погіршення психоемоційного стану працівників	– створення безпечного робочого середовища; – відкрита комунікація з керівництвом; – організація відпочинку та корпоративних заходів; – впровадження програм психологічної підтримки працівників; – залучення працівників до волонтерства; – організація курсів, семінарів та тренінгів, присвячених ментальному здоров'ю; – визнання досягнень працівників та підтримка мотивації

Отже, війна докорінно змінила підходи до управління персоналом українських підприємств. Практики, які використовувались раніше, під час війни стали неефективними, тому компанії вимушені адаптувати систему менеджменту персоналу до нових викликів, щоб забезпечити стабільне функціонування організації, збереження кадрового складу та підтримання мотивації працівників.

Abstract. The article studies the main challenges in the personnel management system of Ukrainian enterprises in wartime conditions. The features of personnel management in crisis conditions have been identified. Ways to overcome the identified challenges in order to improve the efficiency of the enterprise personnel management system have been proposed.

Keywords: personnel management, challenges, adaptation.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Сутність та організаційні форми реалізації менеджменту персоналу на підприємстві / Є. Рудніченко, Н. Гавловська, А. Бресь, Е. Роздобудько. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Т. 344, № 4. С. 357–363. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-344-4-50.
2. Мигаль М. Релокація бізнесу в умовах війни: у які регіони переїжджають підприємства. *Інститут аналітики та адвокації*. 2024. URL: <https://iaa.org.ua/articles/business-relocation-in-times-of-war-what-regions-are-companies-moving-to/> (дата звернення: 04.10.2025).
3. Гончаренко К. Результати глобального дослідження про реалії українського рекрутингу та закриття вакансій в умовах війни. *Budni*. 2022. URL: <https://budni.robota.ua/resume-job-search/rezultati-globalnogo-doslidzhennya-pro-realiyi-ukrayinskogo-rekrutingu-ta-zakritya-vakansiy-v-umovah-viyni> (дата звернення: 04.10.2025).
4. Тарасовський Ю. Дефіцит кадрів, високі зарплатні очікування та мобілізація. Роботодавці назвали головні тенденції ринку праці. *Forbes Ukraine*. 2024. URL: <https://forbes.ua/news/defitsit-kadriv-visoki-zarplatni-ochikuvannya-ta-mobilizatsiya-robotodavtsi-nazvali-golovni-tendentsii-rinku-pratsi-21112024-24976> (дата звернення: 04.10.2025).
5. Студеннікова І. Ринок праці в умовах війни: демографічні виклики для України. *Вокс Україна*. URL: <https://voxukraine.org/rynok-pratsi-v-umovah-viyni-demografichni-vyklyky-dlya-ukrayiny> (дата звернення: 04.10.2025).

6. Котковський В., Самородов Б., Чхеайло А. Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистісного потенціалу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №3(50). С. 228–235. DOI: 10.32782/2308-1988/2024-50-34.

7. Підтримка для героїв. Як український бізнес реінтегрує, адаптує та соціалізує ветеранів. Кейси WOG, МХП і ДТЕК. *Forbes Ukraine*. 2024. URL: <https://forbes.ua/company/pidtrimka-dlya-geroiv-yak-ukrainskiy-biznes-reintegru-adaptue-ta-sotsializue-veteraniv-keysy-wog-mkhp-i-dtek-02092024-23265> (дата звернення: 04.10.2025).

8. Психічне здоров'я та ставлення українців до психологічної допомоги. *Gradus Research Company*. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/mental-health-and-attitudes-ukrainians-towards-psychological-assistance-during-war/> (дата звернення: 04.10.2025).

9. Ментальне здоров'я співробітників як пріоритет: дослідження від robota.ua та Healthy Mind. *Budni*. URL: <https://budni.robota.ua/hr/mentalne-zdorov-ya-spivrobitnikiv-yak-prioritet-doslidzhennya-vid-robota-ua-ta-healthy-mind> (дата звернення: 04.10.2025).

УДК 657.4

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОСВІТНЬОЇ УСТАНОВИ

А. В. Гетьман, Є. Є. Іонін

Анотація. У статті розглянуто теоретичні засади формування системи обліково-аналітичного забезпечення управління діяльністю освітніх установ. Розкрито сутність, завдання, принципи та структуру обліково-аналітичної системи, а також охарактеризовано її роль у забезпеченні ефективного управління закладом освіти. На прикладі діяльності Калинівського технологічного фахового коледжу показано особливості практичної реалізації обліково-аналітичних процесів.

Ключові слова: бухгалтерський облік, аналіз, контроль, управління, освітня установа, інформаційна система, цифровізація, бюджетні установи.

Вступ. Реформування системи бухгалтерського обліку в державному секторі України передбачає перехід до сучасних стандартів, підвищення прозорості та відповідальності у використанні бюджетних коштів. Для закладів освіти вкрай важливим є створення ефективної системи обліково-аналітичного забезпечення управління, яка формує достовірну інформаційну базу для ухвалення управлінських рішень. Важливим завданням у цьому контексті є розробка теоретичних і методичних засад організації обліково-аналітичної системи та її адаптація до умов цифрової економіки.

Метою дослідження є визначення теоретичних засад формування системи обліково-аналітичного забезпечення управління діяльністю освітньої установи та обґрунтування її ролі у забезпеченні ефективного функціонування закладу освіти.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

1. Розкрити сутність поняття «обліково-аналітичне забезпечення» та його роль у системі управління.
2. Охарактеризувати структуру та елементи обліково-аналітичної системи закладу освіти.
3. Визначити основні принципи функціонування обліково-аналітичної системи.
4. Проаналізувати значення інформаційних технологій у підвищенні ефективності обліково-аналітичних процесів.
5. Запропонувати напрями вдосконалення системи обліково-аналітичного забезпечення в умовах цифрової трансформації освіти.

Основна частина. У сучасних умовах реформування системи бухгалтерського обліку особливого значення набуває побудова ефективної системи обліково-аналітичного забезпечення управління. Цей термін трактується як комплекс організаційних, інформаційних та методичних елементів, спрямованих на формування, обробку, аналіз і використання облікової інформації для ухвалення управлінських рішень.

Обліково-аналітичне забезпечення – це система збору, обробки, узагальнення та аналізу бухгалтерської інформації, яка формується на основі первинних документів, облікових реєстрів та фінансової звітності з метою ефективного управління діяльністю установи, забезпечення прозорості використання ресурсів і здійснення контролю.