

**Подвальна Н. Е., Запиченко В.**

к.е.н., доцент та бакалавр  
кафедри управління персоналом і економіки праці,  
Одеський національний економічний університет

## **АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Сучасні зміни в суспільстві змушують постійно адаптуватися та знаходити нові рішення. Багато компаній, які тільки пристосувалися до дистанційного управління через вплив COVID-19, стикаються з новими викликами, такими як військова агресія Росії відносно України, яка призводить до руйнувань та втрат. Ці події вимагають змін у кадрових стратегіях та підходах до управління персоналом. Економічні умови є менш сприятливими для багатьох підприємств, що впливає на ефективність бізнесу та довгострокову стабільність через втрату кваліфікованих працівників.

Станом на червень 2023 року, загальні збитки, завдані інфраструктурі України через війну, перевищили 150 мільярдів доларів. Оцінка втрат активів бізнесу складає \$11,4 мільярда. Принаймні 426 великих і середніх приватних підприємств та державних компаній були пошкоджені або зруйновані з початку війни. Кількість зруйнованих підприємств може бути набагато вищою, оскільки немає даних про об'єкти на тимчасово окупованих територіях [1].

Відповідно до цього, актуальними питаннями сьогодні є адаптація працівників, їх трудова мобільність та постійний професійний розвиток. Правильна організація даних аспектів допомагає компаніям розробляти стратегії для успішної інтеграції співробітників в змінне робоче середовище. Основні виклики, які стоять перед сучасними працівниками, можна поділити на такі складові:

- Адаптація до нових робочих умов та трудова мобільність: збройна агресія призводить до того, що деякі місця стають непридатними для роботи або проживання. Професіоналам доводиться працевлаштовуватися в інших регіонах або країнах, адаптуватися до нового робочого середовища та колективу (культурна, мовна та соціальна адаптація);

- Перепрофілювання та підвищення кваліфікації: не завжди можна знайти роботу за своєю спеціальністю, що може вимагати додаткового навчання. Особливо це актуально для професій, які тісно пов'язані з регіональними ресурсами або специфікою. Також, пристосовуючись до нових ринкових умов, компанії змушені переглядати свої бізнес-моделі, що може вимагати від працівників освоєння нових навичок та технологій;

- Емоційна та психологічна адаптація: збройний конфлікт залишає психологічний слід у свідомості людини. Подолання стресу та депресії стає важливою частиною адаптації, сприяючи поверненню до нормального життя, підвищенню продуктивності та мотивації;

- Розвиток навичок критичного мислення та гнучкості: у нестабільних умовах важливо бути готовим до швидкого прийняття рішень та гнучко реагувати на зміни. Працівники повинні розуміти, що раніше вивчені підходи

можуть бути неефективними, потрібно постійно адаптуватись до нових обставин;

- **Фінансова адаптація:** зміна роботи може суттєво вплинути на фінансовий стан працівника, особливо у випадку, якщо нова посада пов'язана з іншим рівнем заробітної плати або додатковими витратами. Навіть без зміни місця роботи, працівники можуть зіткнутися зі зміною свого доходу через підвищення або зниження заробітної плати на поточній посаді, а також через інфляцію [2].

Європейська Бізнес Асоціація спільно з журналом "Управління Персоналом" провела аналіз ринку праці України. Згідно з отриманими даними, 76% компаній відзначили, що внаслідок воєнного стану відбулись деякі зміни в діяльності, які вплинули на прийняття рішень щодо персоналу. Серед конкретних змін, які були визначені або плануються в компаніях, були такі: оптимізація напрямків бізнесу (23%), переміщення (16%), реорганізація (12%), введення періоду простою (10%), призупинення діяльності на невизначений термін (8%), і закриття філій та відділень (7%). Важливо відзначити, що 18% компаній не планують здійснювати жодних змін, і жодна з учасниць дослідження не планує припинення діяльності. Результати цього дослідження свідчать про позитивні тенденції в майбутньому, адже більшість підприємств мають намір продовжувати працювати у своєму сегменті ринку і не планують звільнень. Згідно з дослідженням, 94% компаній надають підтримку своїм працівникам, структура та види підтримки відображені на рис. 1. [3].



Рис. 1. Види та структура підтримки для працівників, що надають компанії у воєнний стан [3]

Також, за даними цього дослідження, керівники компаній ефективно взаємодіють зі співробітниками, стосовно впровадження змін у політику управління персоналом під час воєнного стану. 23% спрямовують свої комунікаційні зусилля на взаємодію з керівниками підрозділів, які далі

розповсюджують інформацію серед своїх підлеглих. 20% організують онлайн-зустрічі, де кожен працівник може безпосередньо спілкуватися з керівництвом компанії. У 17% підприємств, працівники можуть особисто звернутися до вищого керівництва з важливими для них питаннями. 15% керівників публікують повідомлення у месенджерах, а 9% – відео-звернення для своїх колег. До того ж, ще 15% компаній встановили практику, коли керівництво взаємодіє із співробітниками безпосередньо через HR-директора.

Серед підприємств, які активно допомагають своїм працівникам адаптуватися до складних умов, можна відзначити ІТ-компанію SoftServe зі штатом у 10 894 співробітників. Компанія впровадила ефективні комунікаційні процеси, створивши Knowledge Library на платформі Workplace для обміну інструкціями та рекомендаціями. Також введено нові види відсутності, такі як Emergency Leave та Military Leave (відпустки для фахівців, які пішли до армії або записалися в тероборону), проводиться регулярне анкетування для відстеження безпеки працівників та функціонує гаряча лінія психологічної консультації. Компанія забезпечує гнучкі фінансові опції, виплачуючи бонуси за релокацію та надаючи можливість "заморожування" заробітної плати для тих, хто опинився в небезпеці [4].

Загалом, сучасні умови вимагають від підприємств ефективного управління персоналом. Дослідження доводять, що збереження матеріальної та моральної підтримки для працівників є ключовим аспектом мотивації. Компанії можуть організувати гнучкий графік роботи, надавати додаткові відпустки за потреби, а також психологічну та фінансову допомогу. До того ж, важливо сприяти взаємопідтримці серед співробітників, яка може проявлятися у спільних волонтерських проєктах та допомозі сім'ям мобілізованих працівників.

Отже, беручи до уваги виклики, які постають перед сучасними компаніями, можна стверджувати, що інвестування в процеси адаптації працівників є вкладенням в стабільність та розвиток підприємства. Відповідно до цього, адаптація повинна розглядатися як стратегічний пріоритет для керівників та спеціалістів з управління людськими ресурсами в умовах сучасного ринку праці.

### Список літератури

1. Загальна сума прямих збитків, завдана інфраструктурі України через війну, за підсумками червня 2023 року перевищила \$150 млрд. *Kyiv School of Economics*: [сайт]. URL: <http://surl.li/makjt>
2. Пижова М. О. Адаптація працівників як ключовий елемент сучасного ринку праці. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. №8. URL: [http://lsey.org.ua/8\\_2023/52.pdf](http://lsey.org.ua/8_2023/52.pdf)
3. Дослідження ринку праці України. *Європейська Бізнес Асоціація*: [сайт]. URL: <https://eba.com.ua/biznes-poperedzhaye-pro-zagrozu-skorochennya-eksportu-cherez-rishennya-ukrzhalyznyi/>
4. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній. *Forbes.ua*: [сайт]. URL: <http://surl.li/dnoya>