



Менеджмент

УДК 331.108:338.24-048.8(477)

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15013915>

Методи оптимізації кадрового потенціалу в умовах воєнних викликів та енергетичної кризи в Україні

Верезомський Дмитро Ростиславович,

аспірант кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна, <https://orcid.org/0009-0003-6076-8185>

Гречаник Наталія Ігорівна,

доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри управління та освітніх технологій, гуманітарно-педагогічний факультет, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-3300-3198>

Годящев Максим Олександрович,

кандидат економічних наук, доцент, кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу, факультет економіки і управління, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0009-0001-7104-3142>

Прийнято: 19.02.2025 | Опубліковано: 12.03.2025

Анотація. Досліджено проблеми управління трудовими ресурсами в умовах воєнних викликів та енергетичної нестабільності в Україні. Встановлено, що криза на ринку праці зумовлена дефіцитом кваліфікованих кадрів через мобілізацію та міграційні процеси, нерівномірним розподілом трудових ресурсів, порушенням виробничих процесів і низькою адаптивністю кадрових



стратегій підприємств. Виявлено, що нестабільність енергопостачання змушує компанії змінювати графіки роботи, що призводить до зниження продуктивності та перевантаження персоналу. Метою статті є обґрунтування та розроблення науково обґрунтованих методів оптимізації кадрового потенціалу в умовах воєнних викликів та енергетичної кризи, що сприятиме підвищенню стійкості економіки та ефективності управління персоналом.

Для досягнення поставленої мети використано методи структурно-логічного аналізу, порівняння сучасних підходів до управління трудовими ресурсами в кризових умовах, а також оцінювання практичного досвіду підприємств щодо адаптації кадрової політики. Проведено аналіз ключових проблем, що впливають на ефективність роботи персоналу, та визначено найбільш дієві управлінські рішення.

Доведено, що цифровізація кадрового менеджменту, автоматизація бізнес-процесів, розвиток дистанційної зайнятості та впровадження гнучких форм роботи є ефективними заходами для збереження кадрового потенціалу. Визначено необхідність програм перекваліфікації працівників та заходів соціальної підтримки для підвищення їх мотивації та стійкості на робочих місцях. Обґрунтовано, що стратегічна адаптація трудових ресурсів до кризових умов сприяє стабільному розвитку підприємств.

Практична цінність дослідження полягає в розробленні рекомендацій щодо оптимізації кадрового потенціалу, які можуть бути використані підприємствами для збереження ефективності трудових ресурсів у нестабільних умовах. Перспективи подальших досліджень охоплюють розширений аналіз впливу цифрових технологій на ринок праці, оцінювання ефективності інноваційних кадрових рішень (HR-рішень) та формування адаптивних стратегій управління персоналом для тривалих кризових ситуацій.

Ключові слова: цифровізація HR-процесів, автоматизація бізнес-процесів, соціальна підтримка працівників, перекваліфікація кадрів, стратегічне управління персоналом, кадровий менеджмент.



Methods of Optimising Human Resources in the Context of Military Challenges and the Energy Crisis in Ukraine

Dmytro Verezomskyi,

graduate student of the Department of Management, Poltava University of
Economics and Trade, Poltava, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0003-6076-8185>

Nataliia Hrechanyk,

Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Professor of the
Department of Management and Educational Technology, National University of
Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0003-3300-3198>

Maksym Hodiashchev,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Public Administration,
Management and Marketing, Faculty of Economics and Management, Volodymyr
Dahl East Ukrainian National University, Kyiv, Ukraine, [https://orcid.org/0009-0001-](https://orcid.org/0009-0001-7104-3142)
7104-3142

Abstract. The problems of labour resources management in the context of military challenges and energy instability in Ukraine are investigated. It is established that the crisis in the labour market is caused by a shortage of qualified personnel due to mobilisation and migration processes, uneven distribution of labour resources, disruption of production processes and low adaptability of enterprises' human resources strategies. It has been found that the instability of energy supply forces companies to change their work schedules, which leads to a decrease in productivity and overloading of personnel. The aim of the article is to substantiate and develop scientifically sound methods for optimising human resources in the context of military

challenges and the energy crisis, which will help to increase the sustainability of the economy and the efficiency of human resources management.

To achieve this goal, structural and logical analysis methods, a comparison of modern approaches to human resources management in crisis conditions, and an assessment of the practical experience of enterprises in adapting personnel policy were used. An analysis of the key issues affecting the efficiency of personnel is carried out, and the most effective management solutions are identified.

It has been proved that the digitalisation of HR management, automation of business processes, development of remote employment, and introduction of flexible work are effective measures for preserving human resources. The necessity of retraining programmes and social support measures to increase employees' motivation and sustainability in the workplace is determined. It is substantiated that strategic adaptation of labour resources to crisis conditions contributes to the stable development of enterprises.

The practical value of the study lies in the development of recommendations for optimising the human resource potential, which can be used by enterprises to maintain the efficiency of labour resources in unstable conditions. Prospects for further research include an expanded analysis of the impact of digital technologies on the labour market, an evaluation of the effectiveness of innovative HR solutions, and the formation of adaptive HR strategies for long-term crisis situations.

Keywords: digitalisation of HR processes, automation of business processes, social support for employees, retraining of personnel, strategic HR management, personnel management.

Постановка проблеми. В умовах воєнних викликів та енергетичної кризи в Україні актуальним постає питання оптимізації кадрового потенціалу, що визначає стійкість економіки та ефективність функціонування підприємств. Дестабілізаційні фактори, спричинені воєнними діями, включають значні міграційні процеси, втрату кваліфікованих працівників, порушення виробничих



ланцюгів і скорочення доступу до енергетичних ресурсів, що безпосередньо впливає на продуктивність праці та забезпечення безперервності господарської діяльності. Одним із ключових наукових завдань є розроблення підходів до адаптації трудових ресурсів в умовах нестабільності, що потребує аналізу механізмів підвищення гнучкості кадрової політики, оптимізації використання наявного потенціалу та впровадження інноваційних технологій у сфері управління персоналом. Практична значущість дослідження визначається необхідністю створення ефективних моделей організації праці, які забезпечують стійкість підприємств, зниження втрат робочої сили та збереження професійної компетентності працівників у кризових умовах. Застосування гібридних та дистанційних форматів зайнятості, використання цифрових кадрових (HR) рішень, формування адаптивних стратегій професійного розвитку і впровадження заходів підтримки персоналу є важливими складниками для стабілізації ситуації на ринку праці та підтримки національної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових досліджень свідчить, що оптимізація кадрового потенціалу підприємств України в умовах воєнних викликів та енергетичної кризи потребує багатовекторного підходу, що охоплює стратегічне управління людськими ресурсами, цифровізацію процесів, адаптацію до нестабільних умов та збереження кваліфікованих кадрів.

Перший напрям досліджень стосується стратегічного управління кадровим потенціалом в умовах війни. К. Хаустова та Е. Дем'янович [1] наголошують на важливості адаптивних моделей кадрової політики в період нестабільності. Л. Чернишова та А. Заложнікова [2] розглядають стратегії розвитку менеджменту персоналу, що сприяють збереженню кваліфікованих працівників. І. Крамар, К. Баранов, В. Гапон та В. Потюк [3] аналізують виклики кадрового управління у воєнний час, зокрема механізми стимулювання персоналу та мінімізації негативних наслідків кризи. І. О. Тарлопов [4] підкреслює роль статистичного оцінювання енергетичного ринку для стратегічного планування кадрових



ресурсів. Дослідження цього напрямку варто доповнити аналізом ефективності заходів державної підтримки підприємств у збереженні кадрового потенціалу.

Другий напрям наукових праць охоплює цифровізацію та дистанційні технології в управлінні персоналом. Г. Гаман [5] розглядає розвиток онлайн-аудиту персоналу в умовах війни, що дозволяє контролювати кадрові процеси дистанційно. Л. Чернишова та К. Бондар [6] акцентують увагу на проблемах відтворення кадрового потенціалу в постраждалих регіонах, підкреслюючи значення цифрових технологій. О. Новікова (O. Novikova), Ю. Залознова (Y. Zaloznova) та Н. Азмук (N. Azmuk) [7] аналізують цифровізацію як засіб відновлення людського капіталу, зокрема автоматизацію рекрутингу. Дослідження цього напрямку можна доповнити аналізом впливу штучного інтелекту та машинного навчання на ефективність управління персоналом.

Третій напрям зосереджений на соціальних аспектах та збереженні людського капіталу. Т. Васильців, О. Мульська, Р. Лупак та З. Бідак [8] досліджують соціальну вразливість населення під час війни та її вплив на кадровий потенціал. Т. Васильців (T. Vasylytsiv), Р. Лупак (R. Lupak), О. Мульська (O. Mulska), О. Левицька (O. Levytska) та І. Бараняк (I. Baranyak) [9] аналізують міграційні процеси серед молоді та чинники збереження трудових ресурсів. Взаємозв'язок між міграцією та економічним розвитком у контексті збереження людського капіталу в сільській місцевості моделюють О. Мульська (O. Mulska), Т. Васильців (T. Vasylytsiv), Т. Міценко (T. Mitsenko), Н. Іванюк (N. Ivaniuk) та У. Лех-Дебера (U. Lekh-Debera) [10]. Дослідження цього напрямку слід актуалізувати за допомогою аналізу ефективності програм реінтеграції переміщених працівників у ринок праці.

Четвертий напрям досліджень стосується перспектив відновлення кадрового потенціалу в поствоєнний період. Ю. Городніченко (Y. Gorodnichenko), М. Кудляк (M. Kudlyak) та А. Шахін (A. Şahin) [11] досліджують вплив війни на людський капітал України і пропонують заходи його відновлення, зокрема через освітні програми. Зміни в менеджменті



персоналу міжнародних консалтингових компаній, що працюють в Україні, аналізують А. Качур (A. Kachur), Ю. Тадеєв (Y. Tadeyev) та М. Шкробот (M. Shkrobot) [12].

Т. Стройко (T. Stroiko), В. Буркун (V. Burkun) та Р. Медведов (R. Medvedov) [13] розглядають стратегічні аспекти управління людськими ресурсами в умовах воєнних конфліктів, наголошуючи на ролі кризового менеджменту. Дослідження цього напрямку варто доповнити аналізом інтеграції українських працівників у міжнародні компанії та адаптації ринку праці до нових умов.

У контексті оптимізації кадрового потенціалу в умовах воєнних викликів особливої актуальності набуває теза Гетьман О. О. про те, що «стратегічне управління передбачає не лише реакцію на зовнішні виклики, але й проактивне формування кадрової політики з урахуванням обмежених ресурсів та можливих загроз» [24]

Загальний аналіз свідчить, що оптимізація кадрового потенціалу в умовах воєнних викликів та енергетичної кризи потребує комплексного підходу, що поєднує стратегічне управління, цифрові технології, соціальні програми та довгострокові ініціативи з відновлення людського капіталу.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значні дослідження проблем ринку праці в умовах кризи, залишаються не досить розглянутими питання впливу воєнних викликів та енергетичної нестабільності на структуру зайнятості, продуктивність праці та довгострокові наслідки для економіки. Недостатньо вивчено, як різні сектори адаптуються до кадрових втрат та змін у робочих процесах, а також які моделі управління персоналом є найбільш ефективними в умовах нестабільності. Фрагментарний аналіз цифрових HR-інструментів, автоматизації бізнес-процесів і дистанційної роботи ускладнює визначення їх реальної ефективності.

Запропоноване дослідження спрямоване на заповнення цих прогалин шляхом аналізу взаємозв'язку між кризовими викликами та змінами в трудовій сфері. Визначення впливу цифрових технологій, адаптивних HR-стратегій та



автоматизації дозволить обґрунтувати дієві методи збереження кадрового потенціалу. Аналіз сучасних практик управління персоналом сприятиме розробленню рекомендацій для підприємств, що забезпечать їх стійкість та ефективність.

Формулювання цілей статті (постановка завдання)

Метою статті є розроблення науково обґрунтованих методів оптимізації кадрового потенціалу в умовах воєнних викликів та енергетичної кризи в Україні, що сприятиме підвищенню стійкості економіки та ефективності управління персоналом.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- 1) проаналізувати вплив воєнних викликів та енергетичної кризи на ринок праці й визначити ключові проблеми управління трудовими ресурсами в умовах нестабільності;
- 2) оцінити ефективність адаптивних стратегій управління персоналом, зокрема цифрових технологій, автоматизації та дистанційних форматів зайнятості, в забезпеченні кадрової стійкості та безперервності бізнес-процесів;
- 3) розробити практичні рекомендації щодо оптимізації кадрового потенціалу для стабільного функціонування підприємств і підвищення їх економічної стійкості в умовах кризи.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах повномасштабної війни й енергетичної кризи в Україні ринок праці зазнає суттєвих трансформацій, що впливає на структуру зайнятості та продуктивність трудових ресурсів. Дестабілізація економічних процесів, міграційні потоки, дефіцит кваліфікованих кадрів та нерівномірний доступ до енергетичних ресурсів змушують підприємства адаптувати свої стратегії щодо управління персоналом. Скорочення виробничих потужностей, вимушені зупинки підприємств, перехід на дистанційні або гібридні форми зайнятості визначають ключові тенденції на сучасному ринку праці. Енергетична криза, зумовлена пошкодженням інфраструктури та перебоями в електропостачанні, що додатково ускладнює



функціонування бізнесу та впливає на ефективність трудових процесів в організаціях. Для кращого розуміння цих змін доцільно представити основні фактори впливу воєнних викликів та енергетичної кризи на зайнятість і продуктивність трудових ресурсів (табл. 1).

Таблиця 1

**Вплив воєнних викликів та енергетичної кризи на ринок праці та
продуктивність трудових ресурсів**

Фактор впливу	Вплив на ринок праці	Вплив на продуктивність трудових ресурсів
Вимушена міграція	Зменшення кількості кваліфікованих працівників у регіонах активних бойових дій; зміщення трудових ресурсів у відносно безпечні регіони або за кордон	Втрата фахівців у високотехнологічних галузях, необхідність адаптації працівників до нових умов та професій
Руйнування виробничих потужностей	Закриття підприємств або скорочення робочих місць; перехід частини виробництв у менш небезпечні регіони	Зниження загальної продуктивності через розриви у виробничих ланцюгах, потреба у відновленні виробництва
Енергетична нестабільність	Обмеження можливостей для безперервної роботи підприємств, особливо в енергоємних галузях	Збої у виробничих процесах, підвищене навантаження на персонал у періоди відновлення енергопостачання
Військовий призов і мобілізація	Зменшення чоловічої робочої сили, особливо у фізично інтенсивних секторах економіки	Перерозподіл обов'язків серед працівників, підвищене навантаження на тих, хто залишився працювати
Адаптація бізнесу до нових умов	Впровадження гнучких форматів зайнятості, дистанційної роботи та скороченого робочого тижня	Підвищення залежності від цифрових технологій, зміна вимог до кваліфікації працівників

Джерело: сформовано авторами на підставі [1; 3, с. 142; 6, с. 128–129; 8, с. 47; 10, с. 88; 13, с. 93–94]

В умовах воєнних викликів та енергетичної кризи український бізнес змушений адаптуватися до нестабільного середовища. Запровадження графіків відключень електроенергії суттєво вплинуло на виробничі підприємства та



ринок праці. НЕК «Укренерго» запровадила спеціальні графіки, що дозволяють бізнесу планувати процеси, проте багато підприємств змушені скорочувати робочий день або змінювати формат роботи для зменшення навантаження на енергосистему [14].

Вимушена міграція спровокувала виникнення кадрового дисбалансу: в регіонах бойових дій спостерігається дефіцит робочої сили, тоді як у відносно безпечних зонах – зростання конкуренції. Для виробничих підприємств перебої з енергопостачанням спричиняють зупинки, що веде до фінансових втрат і додаткових витрат на ремонт обладнання. У сфері малого бізнесу скорочення робочого дня впливає на доходи та рівень зарплат.

Водночас ІТ-сектор демонструє вищу стійкість. Згідно з дослідженням IT Ukraine Association, компанії активно використовують генератори, Starlink та релокацію персоналу, що допомогло зберегти продуктивність і навіть розширити найм фахівців. Гнучкі формати зайнятості мінімізують негативний вплив мобілізації та фізичних руйнувань [15].

Варто зазначити, що зниження кількості чоловічої робочої сили через мобілізацію суттєво впливає на фізично інтенсивні галузі, змушуючи підприємства автоматизувати процеси, або залучати менш кваліфікованих працівників. Промисловість потребує стабільного енергопостачання та підтримки, тоді як цифрові компанії завдяки автономним ресурсам ефективніше долають кризові виклики.

Адаптивні стратегії управління персоналом у кризових умовах спрямовані на збереження кадрового потенціалу та підтримку ефективності діяльності будь-яких організацій загалом і бізнес-процесів, зокрема. Виклики, пов'язані з воєнним станом, мобілізацією, вимушеною міграцією, енергетичною нестабільністю та порушенням економічних зв'язків, вимагають від підприємств упровадження нових моделей організації праці [1]. Ключовими напрямками адаптації працівників є запровадження гнучких форматів зайнятості, професійна перекваліфікація, цифровізація HR-процесів, підтримка ментального здоров'я



персоналу та механізми соціального захисту. Комплексне застосування цих стратегій дозволяє мінімізувати втрати робочої сили, підвищити продуктивність і забезпечити стійкість організацій у довгостроковій перспективі (табл. 2).

Таблиця 2

Адаптивні стратегії управління персоналом у кризових умовах

Адаптивна стратегія	Основні характеристики	Очікуваний ефект
Гнучкі форми зайнятості	Перехід на дистанційну або гібридну роботу, змінний графік, скорочений робочий тиждень	Зменшення ризиків втрати персоналу, підтримка стабільності роботи підприємства
Перекваліфікація та професійний розвиток	Внутрішнє навчання, адаптаційні програми, інвестиції в підвищення кваліфікації	Оптимізація кадрового потенціалу, зменшення залежності від зовнішнього найму
Психологічна підтримка персоналу	Корпоративні консультації, програми ментального здоров'я, підтримка працівників у складних умовах	Підвищення мотивації, зменшення емоційного вигорання та плинності кадрів
Цифровізація HR-процесів	Автоматизація управління персоналом, аналітика продуктивності, використання цифрових платформ	Підвищення ефективності кадрової політики, зменшення адміністративного навантаження
Соціальний захист працівників	Програми фінансової підтримки, страхування, збереження робочих місць під час мобілізації	Збільшення лояльності персоналу, підтримка соціальної стабільності в компанії

Джерело: сформовано авторами на підставі [1; 2; 3, с. 144–145; 7, с. 410; 10, с. 93; 11, с. 10;]



Практика показує, що нині вітчизняні підприємства активно впроваджують адаптивні HR-стратегії для мінімізації негативного впливу кризових факторів. Наприклад, у компанії SoftServe реалізовано систему гнучких форматів роботи, що дозволяє співробітникам поєднувати офісну та дистанційну діяльність залежно від умов безпеки та наявності енергопостачання [16]. Водночас підприємства промислового сектору, як-от «Інтерпайп», змушені інвестувати в професійну перепідготовку працівників для збереження виробничих потужностей та ефективного використання наявного трудового ресурсу. У сфері психологічної підтримки компанія «Нова Пошта» запровадила програми ментального здоров'я для співробітників, що дозволило знизити рівень стресу серед персоналу та покращити робочу атмосферу [17].

Крім того, цифровізація процесів в кадровому менеджменті є важливим фактором підвищення стійкості бізнесу та діяльності організацій в цілому. Наприклад, «ПриватБанк» використовує автоматизовані системи управління персоналом [18], що забезпечують ефективний контроль робочих графіків та швидку адаптацію HR-політики до нових умов. Аналогічно у сфері соціального захисту компанія «Укрзалізниця» забезпечує гарантії збереження робочих місць для мобілізованих працівників та фінансову підтримку родин залізничників [19].

Так, адаптивні стратегії управління персоналом відіграють вирішальну роль у підтримці стабільності бізнесу під час кризових ситуацій. Використання гнучких форм зайнятості, навчальних програм, психологічної підтримки та цифрових HR-рішень дозволяє підприємствам не лише зберігати трудовий потенціал, але й підвищувати його ефективність.

Запровадження цифрових технологій та автоматизації сприяє стабільності кадрового потенціалу та неперервності бізнес-процесів в умовах кризових викликів. Завдяки технологічним рішенням підприємства забезпечують оптимізацію роботи персоналу, зниження операційних витрат і підвищення продуктивності. Автоматизовані системи управління, цифровий банкінг, розподілені енергетичні мережі та алгоритми прогнозування дають змогу бізнесу



адаптуватися до нестабільного соціально-економічного середовища та мінімізувати втрати через відсутність трудових ресурсів або фізичні обмеження роботи (табл. 3).

Таблиця 3

Застосування цифрових технологій для підтримки кадрового потенціалу та неперервності бізнес-процесів

Напрямок цифровізації	Характеристика	Вплив на кадровий потенціал та бізнес-процеси
Автоматизація енергетичних систем	Використання цифрових мереж та аналітичних платформ для управління навантаженням і відновленням енергопостачання	Забезпечення безперебійної роботи критично важливих підприємств, збереження персоналу в енергозалежних секторах
Дистанційне управління персоналом у банківському секторі	Інтеграція мобільного банкінгу, автоматизованих систем обслуговування та електронного документообігу	Оптимізація кадрових витрат, скорочення потреби у фізичній присутності працівників, зниження операційного навантаження
Цифровізація рітейлу	Автоматизовані логістичні системи, алгоритми штучного інтелекту для управління запасами та персоналом	Гнучке управління кадрами, оптимізація роботи персоналу в залежності від попиту і ресурсів
Цифрові телекомунікаційні рішення	Використання хмарних сервісів, систем захищеної корпоративної комунікації, автоматизованих аналітичних платформ	Підвищення рівня кібербезпеки, збереження кадрової структури в умовах віддаленої роботи

Джерело: власна розробка авторів



Впровадження цифрових енергетичних систем у компанії ДТЕК дозволяє мінімізувати ризики відключень електроенергії шляхом інтеграції аналітичних платформ для прогнозування навантаження та розподілу ресурсів. Це забезпечує стабільність роботи промислових підприємств і дозволяє уникати скорочення персоналу через технічні збої [20].

У банківському секторі Monobank застосовує повністю цифровий підхід до обслуговування клієнтів, що дозволяє значно скоротити витрати на фізичні відділення та перевести більшість співробітників на дистанційну форму роботи. Використання автоматизованих систем управління персоналом та електронного документообігу підвищує ефективність роботи та зменшує навантаження на внутрішні HR-процеси [21].

Мережа «АТБ-Маркет» впровадила цифрові логістичні рішення для оптимізації управління персоналом у ритейлі. Автоматизовані системи розподілу ресурсів дозволяють адаптувати кількість працівників у магазинах відповідно до рівня попиту та змін у постачанні товарів. Це мінімізує ризики перевантаження персоналу в умовах кризових явищ і забезпечує ефективність торговельних процесів [22].

У сфері телекомунікацій компанія «Укртелеком» використовує цифрові рішення для забезпечення безперебійного зв'язку та захисту даних у дистанційній роботі. Впровадження захищених корпоративних мереж та систем багаторівневої автентифікації дозволяє компанії підтримувати кадрову стабільність незалежно від фізичного розташування працівників і забезпечувати контроль над бізнес-процесами навіть у кризових умовах [23].

В умовах воєнних викликів та енергетичної нестабільності управління трудовими ресурсами зіштовхується з низкою системних труднощів, що впливають на ефективність функціонування підприємств і ринку праці загалом. Однією з ключових проблем є нестача кваліфікованих кадрів, зумовлена мобілізацією та вимушеною міграцією, що призводить до втрати професійного потенціалу та порушення балансу між попитом і пропозицією на ринку праці [3,



с. 146]. В окремих галузях, зокрема промисловості, будівництві, транспорті, медичній сфері та енергетиці, кадровий дефіцит сягає критичних показників, що змушує підприємства змінювати кадрову політику, впроваджувати нові механізми мотивації та адаптувати системи підготовки персоналу.

Енергетична нестабільність посилює кризу в управлінні трудовими ресурсами через нерівномірне постачання електроенергії, що ускладнює планування робочого процесу та змушує підприємства переходити на нерегулярний графік роботи. Це призводить до зниження продуктивності праці, перевантаження окремих категорій працівників і зростання рівня професійного вигорання. В умовах перебоїв з енергопостачанням малий та середній бізнес стикається з необхідністю скорочення персоналу або переходу на часткову зайнятість, що негативно впливає на фінансову стабільність підприємств і соціальне становище працівників.

Проблеми організації дистанційної роботи залишаються актуальними для багатьох сфер, адже не всі підприємства мають необхідні цифрові інструменти та розвинену інфраструктуру для ефективного управління персоналом у віддаленому режимі. Відсутність єдиних стандартів для цифрових HR-систем, проблеми кібербезпеки та складність контролю за продуктивністю працівників створюють додаткові ризики для підприємств. Низький рівень цифрової грамотності частини персоналу ускладнює інтеграцію нових технологічних рішень, що призводить до затримок у виконанні завдань і необхідності додаткових витрат на навчання, перенавчання чи підвищення кваліфікації працівників.

Соціальна напруженість, зростання рівня стресу та психологічне виснаження персоналу є ще одним викликом для роботодавців, оскільки впливає на загальний рівень продуктивності, мотивацію та утримання кадрів [7, с. 408–409]. В умовах нестабільності працівники часто змушені адаптуватися до змін у форматах роботи, нових професійних вимог та нестабільних умов праці, що



призводить до підвищеної плинності кадрів та додаткових витрат на рекрутинг і навчання нових співробітників.

Зниження рівня соціального захисту працівників через економічну нестабільність і бюджетні обмеження створює загрози для довгострокової стабільності ринку праці [9, с. 638]. Відсутність фінансових резервів у багатьох підприємств обмежує можливості підвищення заробітних плат, надання додаткових соціальних гарантій та страхування персоналу, що посилює ризик трудової міграції та втрати кваліфікованих спеціалістів [2].

Оптимізація кадрового потенціалу в умовах воєнних викликів та енергетичної нестабільності потребує комплексного підходу. Впровадження гнучких форматів зайнятості, зокрема дистанційної та гібридної роботи, дозволить знизити втрати кваліфікованих кадрів і дозволить забезпечити неперервність бізнес-процесів. Інвестування в перекваліфікацію персоналу через цифрові платформи навчання сприятиме швидкій адаптації працівників до змін у виробничих процесах.

Автоматизація кадрового менеджменту та використання аналітичних систем для прогнозування потреб у персоналі дозволять оптимізувати трудові ресурси та підвищити ефективність управління. Впровадження штучного інтелекту для підбору кадрів і оцінювання продуктивності зменшить ризики, пов'язані з нестачею фахівців.

Зміцнення соціального захисту через корпоративні програми підтримки, страхування та психологічну допомогу підвищить мотивацію працівників і зменшить їх плинність. Державне стимулювання адаптивних моделей зайнятості та інвестицій у цифрові HR-рішення сприятиме економічній стабільності та зниженню безробіття.

Отже, поєднання вищезазначених заходів забезпечить ефективне використання трудових ресурсів, підвищення продуктивності та довгострокову стійкість підприємств в умовах кризових ситуацій.



Висновки. Таким чином, встановлено, що воєнні виклики та енергетична нестабільність призводять до кадрового дефіциту, міграції, порушення виробничих процесів і нестабільності зайнятості. Найбільше постраждали сфери промисловості, транспорту та енергетики, що вимагає адаптації через цифровізацію, автоматизацію та гнучкі формати зайнятості.

Серед основних проблем управління трудовими ресурсами виявлено брак кваліфікованих кадрів, перевантаження працівників, нерівномірний розподіл трудових ресурсів, порушення графіків роботи через перебої з електропостачанням, труднощі дистанційної роботи та кібербезпекові загрози.

Відтак, рекомендовано впровадження гнучких форм зайнятості, програм перекваліфікації, цифрових HR-рішень і соціальної підтримки персоналу. Перспективи подальших досліджень мають охоплювати оцінювання ефективності інноваційних кадрових стратегій, впливу цифровізації на управління персоналом та розроблення методик адаптації підприємств до тривалих кризових умов.

Список використаних джерел:

1. Хаустова К., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43> (дата звернення: 02.01.2025).

2. Чернишова Л., Заложнікова А. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-92> (дата звернення: 02.01.2025).

3. Крамар І.Ю., Баранов К., Гапон В., Потюк В. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах війни: виклики сьогодення та перспективи розвитку. *Колективна монографія*. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А, 2024. С. 134–



148. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46637/2/ColMon_2024_Kramar_I-Enterprises_employee_potential_134-148.pdf (дата звернення: 02.01.2025).

4. Тарлопов І.О. Статистичне оцінювання енергетичного ринку: методичний аспект. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 25. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1775988> (дата звернення: 02.01.2025).

5. Гаман Г. Розвиток онлайн аудиту персоналу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-13> (дата звернення: 02.01.2025).

6. Чернишова Л. І., Бондар К. Р. Проблеми відтворення кадрового потенціалу в регіонах, які найбільше постраждали внаслідок війни. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. Вип. 7-8. С. 126-133. URL: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/308-309/pdf/NV_ONEU_7-8_2023.pdf#page=126 (дата звернення: 02.01.2025).

7. Novikova O., Zaloznova Y., Azmuk N. Human capital recovery in Ukraine in the post-war period using the advantages of digitalization. *Journal of European Economy*. 2023. Vol. 21. № 4. P. 399-1. DOI: <https://doi.org/10.35774/jee2022.04.399> (date of access: 02.01.2025).

8. Васильців Т., Мульська О., Лупак Р., Бідак З. Збереження людського капіталу України в умовах війни (чинник соціальної вразливості населення): постановка проблеми. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2022. Вип. 67. С. 43-48. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-67-06> (дата звернення: 02.01.2025).

9. Vasylytsiv T., Lupak R., Mulska O., Levytska O., Baranyak I. Youth migration during war: Triggers of positive aspirations and preservation of human resources in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2024. Vol. 22. № 2. P. 627-641. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.49](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.49) (date of access: 02.01.2025).

10. Mulska O., Vasylytsiv T., Mitsenko T., Ivaniuk N., Lekh-Debera U. Conservation of rural human resources in Ukraine: modelling the relationship between migration and economic development. *Agricultural and Resource Economics*:



International Scientific E-Journal. 2023. Vol. 9. № 4. P. 79-101. DOI: <https://doi.org/10.22004/ag.econ.341542> (date of access: 02.01.2025).

11. Gorodnichenko Y., Kudlyak M., Şahin A. The effect of the war on human capital in Ukraine and the path for rebuilding. *IZA Policy Paper*. 2022. № 185. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/273694/1/1809135532.pdf> (date of access: 02.01.2025).

12. Kachur A., Tadeyev Y., Shkrobot M. HR management and war: Impact and consequences for international consulting companies in Ukraine. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2024. Вип. 29. С. 127-132. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.29.2024.308824> (дата звернення: 02.01.2025).

13. Stroiko T., Burkun V., Medvedov R. Strategic aspects of human resources management in the context of military operations: Ukrainian experience. *Three Seas Economic Journal*. 2024. Vol. 5. № 1. P. 91-95. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-14> (date of access: 02.01.2025).

14. Адаптація бізнесу до енергетичних викликів: нові графіки відключень електроенергії для промисловості та бізнесу. The Village Україна: веб-сайт. 2025. URL: <https://www.village.com.ua/village/business/news/359709-dlya-promislovosti-ta-nbsp-biznesu-diyatimut-grafiki-vidklyuchen-svitla> (дата звернення: 02.01.2025).

15. IT Ukraine Association. IT Industry on War: Impact and Adaptation Strategies. 2024. URL: https://itukraine.org.ua/files/it_on_war.pdf (дата звернення: 02.01.2025).

16. Гнучкі формати роботи у SoftServe: перехід на дистанційну та гібридну зайнятість. DOU: веб-сайт. 2022. URL: <https://dou.ua/lenta/interviews/how-are-you-softserve/> (дата звернення: 02.01.2025).

17. Психологічна підтримка працівників у «Новій Пошті». Delo.ua: веб-сайт. 2022. URL: <https://delo.ua/business/stabna-robota-yak-nova-posta-pidtrimuje-svii-bagatotisyacnii-kolektiv-405207/> (дата звернення: 02.01.2025).



18. Цифровізація HR-процесів у ПриватБанку: впровадження автоматизованих систем управління персоналом. Finance.ua: веб-сайт. 2025. URL: <https://news.finance.ua/ua/diana-stepanyuk-yak-avtomatyzaciya-ta-shtuchnyu-intelekt-zminyuyut-hr-procesy> (дата звернення: 02.01.2025).

19. Соціальний захист працівників «Укрзалізниці»: підтримка мобілізованих співробітників. Офіційний веб-сайт «Укрзалізниці». 2023. URL: https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/592795/ (дата звернення: 02.01.2025).

20. Нові горизонти: як українська енергетика використовує цифрові технології. Офіційний веб-сайт ДТЕК. 2020. URL: <https://dtek.com/media-center/news/skachok-tsivilizatsii-kak-tsifrovye-tekhnologii-menyayut-energeticheskuyu-otrasl-ukrainy/> (дата звернення: 02.01.2025).

21. Умови і правила обслуговування в АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» при наданні банківських послуг щодо продуктів Monobank / Universal Bank. Офіційний веб-сайт Monobank. 2023. URL: <https://monobank.ua/pdf/umovy-2022-04-14.pdf> (дата звернення: 02.01.2025).

22. Борис Марков із корпорації «АТБ» про плани розвитку найбільшого дискаунтера. Delo.ua: веб-сайт. 2019. URL: <https://delo.ua/business/boris-markov-z-korporaciji-atb-pro-plani-rozvit-371878/> (дата звернення: 02.01.2025).

23. Консолідований звіт про управління компанією за 2020 рік. Офіційний веб-сайт «Укртелеком». 2020. URL: [https://ukrtelecom.ua/storage/storage/834/Звіт-з-управління-консолідований-2020-\(укр\).pdf](https://ukrtelecom.ua/storage/storage/834/Звіт-з-управління-консолідований-2020-(укр).pdf) (дата звернення: 02.01.2025).

24. Гетьман О. О. Сучасна концепція стратегічного управління. Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи : зб. наук. праць. Харків: ХНУБА, 2022. С. 4-14. URL: https://kmpa.kh.ua/files/collections/2022/Upravlinska_diialnist_dosvid_tendentsii_perspektyvu.pdf (дата звернення: 02.01.2025)