

стратегії, яка б забезпечила українським компаніям можливість подолати ці виклики і зберегти виробничий потенціал країни. Головна мета полягає в тому, щоб уникнути уявлення, що процедура банкрутства прирівнюється до втрати майна боржника кредиторами. Натомість, вона має спрямовуватися на реальну мету, передбачену законом – фінансове відновлення боржника з рівним захистом інтересів всіх учасників процесу.

### **Список використаних джерел:**

1. Кодекс України з процедур банкрутства : Кодекс України від 18.10.2018 № 2597-VIII // Відомості Верховної Ради України. 2019. № 19. Ст. 74. Редакція від 08.03.2024
2. Банкрутство підприємства та його наслідки: роз'яснює Мін'юст. URL: <https://news.dtki.ua/state/other/72239-bankrutstvo-pidprijemstva-ta-iogo-naslidki-roziasniuje-miniust>
3. Нововведення у процедурі банкрутства: що змінилось у 2023 році. URL: <https://eba.com.ua/novovvedennya-u-protseduri-bankrutstva-shho-zminylos-u-2023-rotsi/>
4. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Методичний підхід до управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва. *Економіка розвитку*. 2017. № 3 (83). С. 59-66.

**Д-р екон. наук Гринько Т. В., Алехно Д. Ю.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СУБ'ЄКТІВ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

З початком повномасштабних військових дій, спричинених вторгненням в Україну країни агресора, вітчизняний бізнес, який тільки почав відновлюватися після карантинного періоду, знов потрапив в критичні кризові умови функціонування. Серед великої кількості проблем, з якими прийшлося зіткнутись суб'єктам бізнесу в Україні в умовах війни, проблеми в сфері управління персоналом є доволі болісними та відчутними. Незважаючи на збереження в країні досить високого рівня безробіття, приватний бізнес відчув брак кваліфікованих працівників, дефіцит фахівців певних спеціальностей. Причинами такого стану стали два явища:

– мобілізація близько одного мільйона осіб, здебільшого чоловіків працездатного віку, до лав збройних сил;

– переміщення всередині країни та виїзд за кордон працівників різних сфер та професій.

За таких умов важливим завданням для суб'єктів бізнесу постає трансформація кадрової політики з метою її адаптації до викликів воєнного часу. Кадрова політика більшості підприємств в Україні до повномасштабної війни була націлена на забезпечення ключових цілей стратегічного управління, оскільки вона визначає підходи до підбору, утримання, розвитку та мотивації персоналу. Якщо основними складовими елементами довоєнної кадрової політики були система підбору та рекрутингу персоналу; система адаптації та розвитку персоналу; система мотивації та стимулювання персоналу; формування та розвиток інтелектуального капіталу; управління адаптацією до змін, то в умовах війни на перший план виходять інші завдання, зокрема:

- адаптація кадрового обліку та інших процесів управління персоналом до законодавчих змін, введених у зв'язку з воєнним станом в країні;
- збереження ядра трудового колективу як завдання мінімум, та збереження трудового колективу в цілому як завдання максимум;
- забезпечення виробничого процесу необхідною кількістю працівників; пошук шляхів поповнення втрат трудового потенціалу через звільнення працівників у зв'язку з мобілізацією і евакуацією у безпечні регіони;
- організація безпечних умов праці, передусім фізичної безпеки працівників в умовах військової агресії, облаштування належних укриттів, розробка планів евакуації, надання спеціального навчання з підготовки до надзвичайних ситуацій та забезпечення безпеки на робочому місці тощо;
- забезпечення умов, в тому числі побутових, для переїзду працівників релокованих підприємств у місце передислокації бізнесу,
- організація праці в умовах ресурсних обмежень, відсутності та перебоїв в енерго, водо та теплопостачанні;
- пошук внутрішніх резервів підвищення ефективності управління персоналом.

Здолавши перші труднощі, більш менш адаптувавшись до змін, продиктованих воєнними реаліями, бізнес і надалі продовжує стикатися з новими викликами, що потребує подальших зусиль для пошуку шляхів вдосконалення кадрової політики та системи управління персоналом. В найближчий час потребуватимуть уваги проблеми, від розв'язання яких залежить здатність бізнесу зберігати стабільність функціонування та можливості подальшого

розвитку, в тому числі у повоєнні часи. Передусім це стосується пошуку шляхів та заходів, направлених на подолання кадрового дефіциту, який з часом буде посилюватися. Дана проблема потребує застосування стратегічних підходів та довгострокового планування кадрового резерву, з урахуванням тенденцій внутрішньої та зовнішньої міграції населення, деювеналізації (стрімкого зменшення молоді), можливості працевлаштування демобілізованих, в тому числі осіб з інвалідністю, тощо.

Сучасна кадрова політика має враховувати «потреби, амбіції та можливості кожного працівника, допомагати підтримувати вищий рівень мотивації співробітників, задоволеність роботою та відданість компанії, що, своєю чергою, також сприяє підвищенню ефективності використання трудових ресурсів» [2].

Подальше вдосконалення кадрової політики потребує впровадження нових стратегій управління персоналом:

- переоцінки цінності особистості, сприйняття кожного працівника як цінності для компанії,;
- вдосконалення системи професійного розвитку, розвиток та реалізація внутрішнього трудового потенціалу;
- організація психологічної та соціальної підтримки працівників;
- вдосконалення системи оплати та мотивації праці, забезпечення стабільності виплат, зменшення демотивуючих факторів;
- підтримка інновацій та ініціатив, пошук талановитих фахівців.

Отже, виклики та проблеми в сфері управління персоналом потребують не просто удосконалення кадрової політики, а її глибокої трансформації, побудованій на новій філософії управління трудовим потенціалом.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Шинкаренко А.В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. *Економічний простір*. 2021. № 174. С. 63-68.
2. Рудковський С. Кадрова політика бізнесу та нова реальність. URL: [https://lb.ua/news/2023/09/07/573674\\_serhiy\\_rudkovskiy\\_kadrova.html](https://lb.ua/news/2023/09/07/573674_serhiy_rudkovskiy_kadrova.html)
3. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176, С. 53-57. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-8>