

УДК 331:108

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.51-55>**Комеліна О.В.**

доктор економічних наук

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

**Komelina Olha**

Dr. of Economic Sc.

National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»

<https://orcid.org/0000-0001-9297-4985>**Гридін Д.О.**

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

**Hrydin Daria**

National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»

## ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

*Стаття присвячена дослідженню проблем кадрового менеджменту підприємств в умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану в Україні. Запропоновано стратегічний підхід щодо вдосконалення кадрового менеджменту підприємств та обґрунтовано сучасні складові забезпечення його результативності (інноваційна, адаптивна, стратегічна, соціальна). Доведено, що практичне втілення запропонованого підходу сприятиме формуванню гнучкої та ефективної системи кадрового забезпечення підприємств, підвищує їх адаптаційні можливості до змін середовища. Систематизовано сучасні проблеми організації кадрового менеджменту та розроблено шляхи їх розв'язання, що забезпечують стабільність та розвиток підприємств в умовах невизначеності. Розглянуто важливість інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності в практику кадрового управління для зміцнення довіри працівників та підтримки корпоративного духу в умовах кризових ситуацій.*

**Ключові слова:** кадровий менеджмент, підприємство, виклики, стратегічний підхід, інноваційність, адаптивність, соціальна спрямованість.

## PROBLEMS AND CHALLENGES OF PERSONNEL MANAGEMENT MANAGEMENT IN ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

*The efficiency and effectiveness of an enterprise largely depends on personnel management, which in modern conditions plays a key role in ensuring the competitiveness of organizations. The article is devoted to the study of the specifics of personnel management in the context of modern challenges, in particular martial law, mobilization, mass migration of the population, shortage of qualified personnel and high levels of stress among employees. The evolution of personnel management and its role in ensuring the stability of enterprises are considered, the main problems are highlighted, such as labor market imbalance, reduction in the number of labor resources, insufficient level of personnel qualifications, psychological state of employees and difficulties in implementing new approaches due to regulatory restrictions. The paper proposes a strategic approach to personnel management, which includes innovative, adaptive, social, strategic components. It is noted that the implementation of such an approach will contribute to the formation of a flexible and effective personnel management system capable of adapting to a rapidly changing environment. Modern problems of personnel management organization are systematized and ways of their solution are proposed, ensuring stability and development of enterprises in conditions of uncertainty. Attention is focused on the fact that solving these problems requires the introduction of systemic measures (at the state, regional, local levels). Particular attention was paid to the need to develop professional training programs, psychological support of employees, personnel motivation, and the introduction of digital technologies in the field of personnel management. It is proved that the practical implementation of the proposed approach will contribute to the formation of a flexible and effective system of personnel support of enterprises, increasing their adaptive capabilities to changes in the external environment. The influence of martial law on the personnel resources of enterprises is analyzed, the need to implement programs for psychological support of employees and a strategy for retaining key personnel is highlighted. The importance of integrating the principles of corporate social responsibility into the practice of personnel management in order to strengthen the trust of employees and support the corporate spirit in crisis situations is considered.*

**Keywords:** personnel management, enterprise, challenges, strategic approach, innovation, adaptability, social orientation.

**JEL classification:** L20; M12.

**Постановка проблеми.** Результативність діяльності підприємств в сучасних умовах залежить від їх можливості вчасно та адекватно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, їх спрямованості, масштабності прояву, а також здатності до ефективного управління персоналом, що передбачає використання сучасних методів та технологій кадрового менеджменту. Існуючі проблеми кадрового менеджменту, з якими стикаються українські підприємства під час воєнного стану, як правило пов'язані із нестабільністю внутрішнього середовища, релокацією бізнесу, збереженням конкурентоспроможності, доступністю ринків, частковою зміною нормативних умов ведення господарської діяльності, дисбалансом ринку праці, ускладненням впливів зовнішнього середовища. Така ситуація вимагає стратегічного підходу щодо вивчення проблем кадрового менеджменту підприємств та визначення сучасних складових забезпечення його результативності, а також пошуку інноваційних методів та технологій досягнення стратегічних цілей їх розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми кадрового забезпечення та удосконалення кадрового менеджменту підприємств зберігають свою актуальність попри наявність великої кількості наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених. Вагомий внесок у дослідження сфери управління персоналом зробили Данилюк Д., Серета Г., Дрималовська Х., Куделя В., Яковенко В., Пшик-Ковальська О., Ковальський О., Ремньова Л., Хмелевський С. та інші [1-5]. У працях дослідників розкрито сутність та зміст кадрового менеджменту, сучасні стратегії, методи, тактики, інструменти управління персоналом та багато інших аспектів. Серед зарубіжних праць слід відмітити дослідження D. Gupta щодо систематизації викликів у сфері кадрового менеджменту та реальних підходів щодо їх вирішення [6]. Ролі інноваційних рішень та людиноцентричного підходу як рушійних сил розвитку кадрового забезпечення присвячено дослідження V. Buckingham [7]. A. Bajraliu та G. Qorraj [8] A. Ali E. Hasan та M.E. Fathia [9] дослідили вплив цифрових технологій на кадровий менеджмент та доцільність їх інтеграції у систему управління персоналом. Проте широкий спектр викликів у сфері кадрового менеджменту підсилюється високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища та низкою внутрішніми проблем українських підприємств в умовах сучасних викликів.

**Метою даної статті** є визначення сучасних проблем та викликів кадрового менеджменту вітчизняних підприємств та обґрунтування шляхів їх вирішення в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

**Виклад основних результатів дослідження.** Становлення кадрового менеджменту як окремого напрямку менеджменту організацій пов'язано з першою науково-технічною революцією та активним розвитком різних форм підприємництва наприкінці XIX та на

початку XX століття. У цей час підприємства зіткнулися з проблемою ефективної організації роботи персоналу, його навчання та підвищення кваліфікації. На сучасному етапі кадровий менеджмент продовжує розвиватися та еволюціонувати під впливом цифровізації та гуманізації праці, спрямований на розвиток компетенцій персоналу та управління знаннями, пошук інноваційних механізмів управління ефективністю та продуктивністю організації праці.

Важливо відмітити велике розмаїття підходів щодо тлумачення даного поняття в різних галузях науки (менеджмент, психологія, фінанси, соціологія тощо), методів його вивчення (системний, процесний, ситуаційний, економічний тощо) та різних наукових підходів дослідження (органічний, гуманітарний, поведінковий, функціональний тощо) [2]. В умовах посилення впливу сучасних викликів у формуванні кадрового менеджменту виключної важливості набуває стратегічний підхід, що містить інноваційну, адаптивну, соціальну, стратегічну складові забезпечення його результативності та потребує впровадження інноваційних механізмів, методів і технологій з метою досягнення стратегічних цілей підприємств (рис. 1).

Пропонований стратегічний підхід щодо дослідження та розвитку кадрового менеджменту підприємства є вагомим для подолання викликів в Україні під впливом широкомасштабного вторгнення РФ (2022-2024), що супроводжується поглибленням соціально-економічної кризи на тлі дисбалансу ринку праці. Серед інших найактуальніших викликів, з якими стикаються українські підприємства, є нестабільність економіки, зростаючий рівень інфляції, зменшення економічної активності підприємств, вимушена міграція та мобілізація населення, підвищений рівень загрози для життя, нестача власних фінансових ресурсів підприємств, що суттєво впливають на сферу управління персоналом. Усе це у сукупності вимагає від українського бізнесу трансформації кадрового менеджменту, пошуку нових підходів до управління персоналом.

Результати опитування у 2024 р. щодо стану ринку праці в умовах війни, проведеного Інститутом економічних досліджень і політичних консультацій, дали змогу з'ясувати таке: 61 % опитаних підприємств вважають брак робочої сили головною проблемою для українського бізнесу; 55,1 % підприємств вказують на відсутність кваліфікованих працівників, які не здатні закрити вакантні посади [10]. За іншим опитуванням, проведеним Європейською Бізнес Асоціацією, в Україні у 2024 р. понад 74 % опитаних роботодавців стикалося з проблемами у сфері кадрового менеджменту [11]. Набуває актуальності проблематика, пов'язана з регіональною специфікою ринку праці (особливості попиту та пропозиції на кваліфіковану робочу силу, можливості перепідготовки наявної робочої сили, інноваційні виклики щодо оптимізації виробництва, особливості запитів бізнесу на цифровізацію, зміна специфіки економічної діяльності тощо).

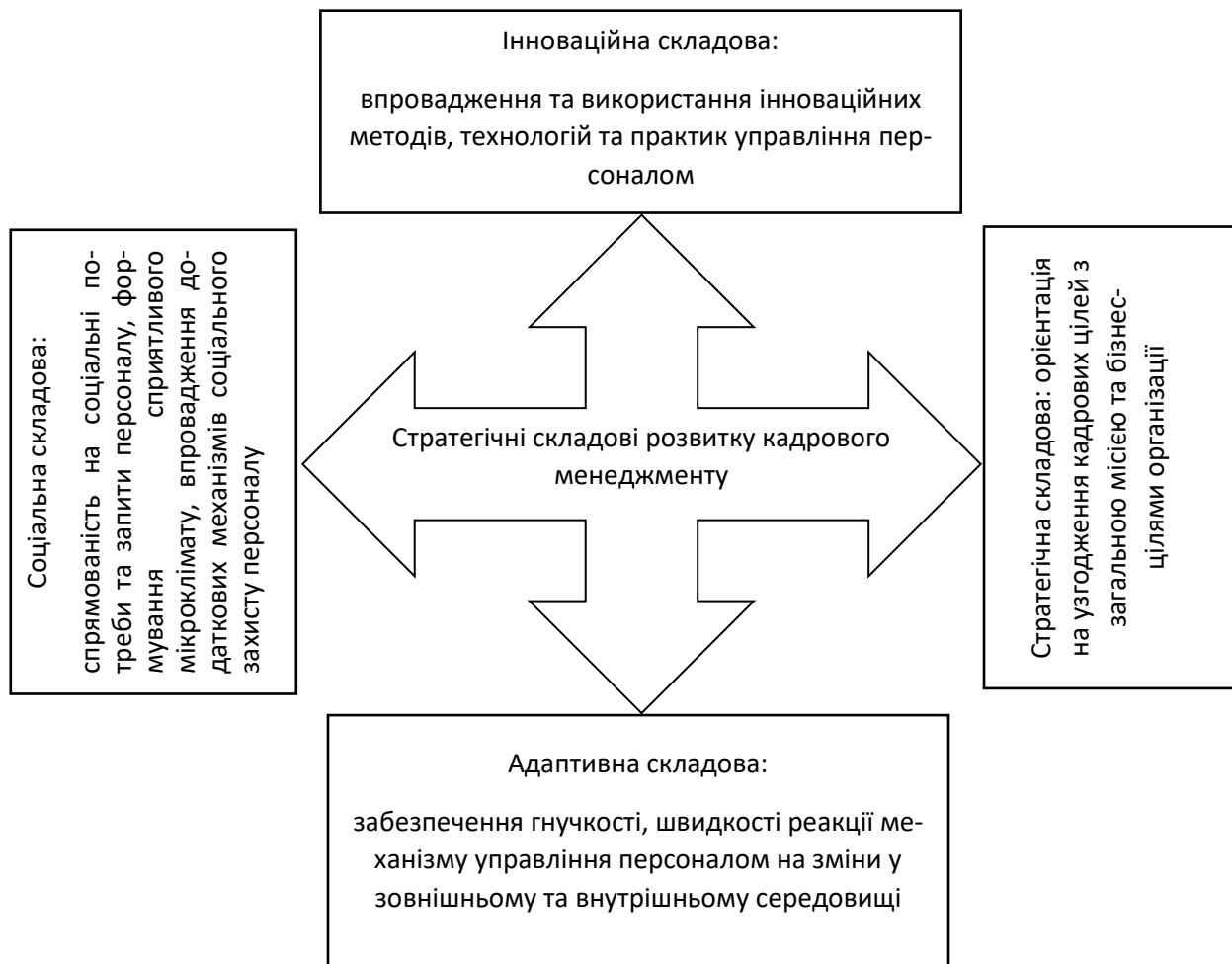


Рис. 1. Стратегічний підхід та його складові у розвитку кадрового менеджменту підприємства.

Джерело: удосконалено на основі [2].

Проведене дослідження щодо вивчення сучасних тенденцій ринку праці, ділової активності підприємств, аналітичних звітів та наукових досліджень з обраної проблематики дозволили систематизувати ключові проблеми та виклики для кадрового менеджменту українського бізнесу та запропонувати шляхи їх вирішення (табл. 1).

Цілком закономірно й справедливо науковці [4] до ключових проблем кадрового менеджменту українських підприємств відносять дефіцит кадрів поряд з одночасно високим рівнем безробіття; невідповідність вакантних посад наявному рівню кваліфікації працівників, які знаходяться у пошуку роботи; вплив воєнного стану на міграційні процеси та залучення до лав збройних сил України. У цьому контексті важливими є результати опитування власників підприємств щодо визначення найбільш ефективних видів підтримки працівників в умовах воєнного стану: виплата повної заробітної плати (відповідно 76 % опитуваних), проте ця норма закріплена законодавчо; психологічна підтримка (52 %); допомога з переїздом у разі необхідності (48 %); певна компенсація проживання у зв'язку із зміною місця проживання (35 %); виплати премій та бонусів (34 %); часткова компенсація витрат на оренду житла (32 %); оплата освітніх послуг (17 %) [5].

Реалізація пропонованих заходів вимагає системної взаємодії між державними та регіональними органами влади, територіальними громадами, бізнесом та учасниками ринку праці. У сучасних умовах важливим є забезпечення більш досконалих механізмів підтримки потенційних працівників (індивідуальної, групової, для родин працівників, які переїхали з зон активних бойових дій, або ж тимчасово перебували на тимчасово окупованих територіях, постраждали через військові дії тощо), у тому числі психологічної.

Безперечними пріоритетами удосконалення кадрового менеджменту в умовах сучасних викликів залишаються: використання інноваційних технологій, автоматизація рутинних процесів за рахунок впровадження інформаційних технологій з елементами штучного інтелекту; активізація стратегічного партнерства з закладами вищої освіти у підготовці фахівців з урахуванням змін ринку праці та вимог до їх компетенцій, які можуть поєднувати навчання та роботу у режимі неповного робочого часу; створення адаптованих робочих місць для осіб з інвалідністю, учасників бойових дій; використання дистанційного режиму роботи у тих випадках, де можна робочі процеси виконувати віддалено; створення належних умов для праці та розкриття професійного потенціалу наявних працівників.

Таблиця 1

**Ключові проблеми та виклики кадрового менеджменту українського бізнесу в сучасних умовах та шляхи їх вирішення.**

<b>Проблеми / виклики</b>	<b>Шляхи вирішення</b>
Зміни у чинному законодавстві у зв'язку з введенням воєнного стану	Моніторинг законодавчих змін, додаткові консультації, забезпечення навчання і професійного розвитку працівників, створення цифрових платформ для навчання, трансформація кадрової служби підприємств з урахування європейського досвіду.
Нестача робочої сили	Впровадження інноваційних технологій, реінжиніринг бізнес-процесів та їх автоматизація, що дозволяє зменшити кількість працівників. Перехід до часткової або повної зайнятості у режимі «оф-лайн», спрощення механізмів залучення робочої сили з закордону, впровадження інноваційних моделей дистанційної роботи.
Дисбаланс робочої сили (за віком, статтю, кваліфікацією, місцем знаходження тощо)	Впровадження інноваційних механізмів оптимізації наявної робочої сили; реорганізація роботи державної системи зайнятості; зміна функціональних завдань служби кадрового менеджменту; широке залучення до перепідготовки жінок та осіб, які є не військовозобов'язаними й не підпадають під мобілізаційні процеси.
Підвищена небезпека для життя працівників	Запровадження заходів підвищеної безпеки для працівників, облаштування укриттів тощо; впровадження додаткового медичного страхування працівників за рахунок коштів підприємств; впровадження внутрішніх регламентів, інструкцій, тренінгів та протоколів з охорони праці та її безпеки.
Недостатня кваліфікація претендентів на відкриті вакансії	Інвестування у програми навчання та розвитку персоналу, співпраця з закладами вищої освіти для підготовки кадрів.
Зниження мотивації та морально-психологічного стану співробітників	Впровадження інноваційних мотиваційних та стимулюючих механізмів підтримки працівників (моральних та матеріальних); психологічна підтримка; залучення персоналу в процеси управління підприємством.
Масштабне поширення цифрових рішень з використанням штучного інтелекту	Цифровізація бізнес-процесів та впровадження інформаційних технологій, у тому числі з метою автоматизації кадрових процесів; впровадження у практичну діяльність власних програмних розробок; використання інформаційних технологій обробки великих масивів даних, цифрових рішень на основі штучного інтелекту тощо.
Потреба у зміні стратегії управління персоналом	Перехід до коротко- та середньострокових планів, регулярний моніторинг стану кадрового забезпечення підприємств, вивчення європейського досвіду HR-компаній, досвіду іноземних компаній, які мають досвід роботи в екстремальних умовах; впровадження гнучких графіків роботи тощо.
Погіршення соціально-психологічного клімату в колективах та командах	Впровадження програм для підтримки психологічного й ментального здоров'я працівників шляхом залучення штатного психолога, використання інструментів та методів психології менеджменту; перехід до індивідуалізації у питаннях управління персоналом; впровадження інформаційно-комунікаційних технологій; створення сприятливого інформаційного середовища.
Інклюзія робочих середовищ	Створення робочих місць для осіб з інвалідністю, військовослужбовців учасників бойових дій.

*Джерело:* розроблено авторами на основі [1, 2, 5].

**Висновки.** Сучасні виклики розвитку бізнесу в Україні (глобальні, загальнонаціональні, регіональні, локальні), у тому числі ті, що є наслідками широкомасштабного вторгнення РФ та введенням воєнного стану, супроводжуються виникненням значного кола проблем у частині кадрового менеджменту українських підприємств. Систематизація проблем й викликів кадрового менеджменту дала змогу визначити коло завдань та шляхів їх розв'язання на різних рівнях менеджменту (державного, регіонального, менеджменту організації).

Обґрунтовано, що в умовах сучасних викликів (у тому числі пов'язаних із зміною інноваційних пріоритетів, впровадженням цілей сталого розвитку та втіленням технологічних інновацій, розбалансуванням національного ринку праці та його регіональних складових тощо) кадровий менеджмент виступає центральним елементом реалізації стратегії підприємств.

Доведено, що важливими напрямками

удосконалення кадрового менеджменту є стратегічний, спрямований на узгодження кадрових цілей із загальною місією та бізнес-цілями підприємства, та його складові: інноваційна (впровадження інноваційних механізмів щодо удосконалення кадрового забезпечення, що передбачає впровадження адаптаційних механізмів підприємства (гнучкість, швидкість реакції та зміни технологій управління персоналом); соціальна (з акцентом на соціальні потреби персоналу, формування сприятливого мікроклімату на підприємстві); організаційна (зміна функцій кадрового менеджменту, організація моніторингу стану зовнішнього середовища й індивідуальних потреб персоналу тощо). Відповідно реалізація стратегічного підходу у вирішенні проблем кадрового менеджменту потребує подальшого розроблення відповідних інноваційних механізмів, методів і технологій з метою досягнення стратегічних цілей підприємств.

**Список використаних джерел:**

1. Данилюк Д.О., Серeda Г.В. (2023). Методи управління в умовах війни. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ ім. Василя Стуса, №1 5. С. 137-144.
2. Дрималовська Х.В. (2022). Сутність та значення HR-менеджменту в умовах глобалізації. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки, № 3(66). С. 58-62.
3. Куделя В.І., Яковенко В.Г. (2023). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Вісник економіки транспорту і промисловості, № 81-82. С. 290-297.
4. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. (2022). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку, Вип. 4. № 2. С. 88-93.
5. Ремньова Л., Хмелевський С. (2023). Диджиталізація процесів управління персоналом як сучасний тренд розвитку інноваційних HR-технологій. Проблеми і перспективи економіки та управління, № 4(36). С. 35-48.
6. Gupta D. Top 21 HR Challenges in 2025. URL: [https://whatfix.com/blog/hr-challenges/?utm\\_source=chatgpt.com](https://whatfix.com/blog/hr-challenges/?utm_source=chatgpt.com).
7. Bajraliu A., Qorraj G. (2023). Digital Transformation's Impact on Sustainable HR Management: Comparative Study of Work-Life Balance and Skill Development in Public versus Private Sectors of a Developing Country. Researchgate. URL: <https://grimpl.com/Hgz5F>.
8. Buckingham V. Addressing the challenges of modern work arrangements – a guide for HR professionals. 2024. URL: [https://www.dentons.com/en/insights/articles/2024/may/22/addressing-the-challenges-of-modern-work-arrangements?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.dentons.com/en/insights/articles/2024/may/22/addressing-the-challenges-of-modern-work-arrangements?utm_source=chatgpt.com).
9. Hasan A.Ali E., Fathia M.E. (2023). The Implications of Digital Transformation and Its Impact on Human Resource Management Strategies. East Asian Journal of Multidisciplinary Research, № 4. С. 1765-1772.
10. Брак робочої сили вперше очолив рейтинг проблем бізнесу. ІЕД. URL: <https://biz.censor.net/n3515359>.
11. Ринок праці в умовах війни: демографічні виклики для України. URL: <https://voxukraine.org/rynok-pratsi-v-umovah-vijny-demografichni-vyklyky-dlya-ukrayiny>.

**References:**

1. Danyliuk, D.O., & Sereda, H.V. (2023). Metody upravlinnia v umovakh viiny [Methods of management in wartime conditions]. Bulletin of the Student Scientific Society of DonNU named after Vasyl Stus, No. 15. Pp. 137–144. [in Ukrainian].
2. Drymalovska, Kh.V. (2022). Sutnist ta znachennia HR-menedzhmentu v umovakh hlobalizatsii [The essence and significance of HR management in globalization conditions]. Scientific Papers of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic Sciences, No. 3(66). Pp. 58–62. [in Ukrainian].
3. Kudelia, V. I., & Yakovenko, V. H. (2023). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Features of personnel management under martial law]. Bulletin of Transport and Industrial Economics, No. 81–82. Pp. 290–297. [in Ukrainian].
4. Pshyk-Kovalska, O.O., & Kovalskyi, O.I. (2022). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Features of personnel management under martial law]. Management and Entrepreneurship in Ukraine: Formation Stages and Development Issues, Iss. 4. No. 2. Pp. 88–93. [in Ukrainian].
5. Remniova, L., & Khmelevskiy, S. (2023). Dydzhitalizatsiia protsesiv upravlinnia personalom yak suchasnyi trend rozvytku innovatsiinykh HR-tekhnologii [Digitalization of HR management processes as a modern trend in the development of innovative HR technologies]. Problems and Perspectives of Economics and Management, No. 4(36). Pp. 35–48. [in Ukrainian].
6. Gupta D. Top 21 HR Challenges in 2025. Retrieved from: [https://whatfix.com/blog/hr-challenges/?utm\\_source=chatgpt.com](https://whatfix.com/blog/hr-challenges/?utm_source=chatgpt.com). [in English].
7. Bajraliu, A., & Qorraj, G. (2023). Digital transformation's impact on sustainable HR management: Comparative study of work-life balance and skill development in public versus private sectors of a developing country. Researchgate. Retrieved from: <https://grimpl.com/Hgz5F>. [in English].
8. Buckingham, V. (2024). Addressing the challenges of modern work arrangements – A guide for HR professionals. Retrieved from [https://www.dentons.com/en/insights/articles/2024/may/22/addressing-the-challenges-of-modern-work-arrangements?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.dentons.com/en/insights/articles/2024/may/22/addressing-the-challenges-of-modern-work-arrangements?utm_source=chatgpt.com). [in English].
9. Hasan, A.A., Ali, E., & Fathia, M.E. (2023). The implications of digital transformation and its impact on human resource management strategies. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, No. 4. Pp. 1765–1772. [in English].
10. Brak robochoi syly vpershe ocholyv reytynh problem biznesu [Labor shortage topped the list of business problems for the first time]. (n.d.). IED. Retrieved from: <https://biz.censor.net/n3515359>. [in Ukrainian].
11. Rynok pratsi v umovakh viiny: demografichni vyklyky dlia Ukrainy [Labor market during the war: Demographic challenges for Ukraine]. (n.d.). Retrieved from: <https://voxukraine.org/rynok-pratsi-v-umovah-vijny-demografichni-vyklyky-dlya-ukrayiny>. [in Ukrainian].