

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ОНИЩУК Катерина Володимирівна

УДК 005.95/.96:355.01(477)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління персоналом в умовах воєнного стану: виклики та стратегії адаптації
в Житомирській філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Спеціальність 073 Менеджмент
Подається на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:
ЗЕЛІНСЬКА Антоніна Михайлівна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу

Житомир – 2025

АНОТАЦІЯ

Онищук К.В. «Управління персоналом в умовах воєнного стану: виклики та стратегії адаптації в Житомирській філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» – Рукопис.

У роботі досліджено управління персоналом підприємства критичної інфраструктури в умовах воєнного стану на прикладі Житомирської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України». Проаналізовано основні виклики HR-менеджменту та оцінено діючу систему управління персоналом на основі опитування працівників. Запропоновано адаптаційні стратегії удосконалення HR-системи, включаючи кризове планування, цифровізацію процесів і психологічну підтримку, а також обґрунтовано їх економічну ефективність.

Ключові слова: управління персоналом, воєнний стан, HR-менеджмент, критична інфраструктура, адаптація.

SUMMARY

Onyshchuk K.V. «Human Resource Management under Martial Law: Challenges and Adaptation Strategies in the Zhytomyr Branch of «Gas Distribution Networks of Ukraine LLC» – Manuscript.

The thesis examines human resource management under martial law conditions using the Zhytomyr branch of Gas Distribution Networks of Ukraine LLC as a case study. Key HR challenges are identified, and the existing HR system is assessed based on an employee survey. Adaptation strategies are proposed, including crisis HR planning, digitalization of processes, and psychological support. The economic feasibility of the proposed measures is substantiated.

Keywords: human resource management, martial law, HR management, critical infrastructure, adaptation.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	6
1.1. Сутність та роль управління персоналом у забезпеченні стійкості підприємства.....	6
1.2. HR як ключовий елемент організаційної стійкості.....	8
1.3. Функції та завдання HR в умовах воєнного стану	9
Висновки до Розділу 1	11
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЖИТОМИРСЬКІЙ ФІЛІЇ ТОВ «ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІ МЕРЕЖІ УКРАЇНИ» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	12
2.1. Характеристика підприємства та специфіка його діяльності під час війни.....	12
2.2. Основні виклики управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану.....	15
2.3. Оцінка діючої системи HR-менеджменту в умовах війни	17
Висновки до Розділу 2	20
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ	21
3.1. Розробка стратегій адаптації та підтримки персоналу.....	21
3.2. Ключові напрями подальшого вдосконалення HR-системи та розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів.....	26
Висновки до Розділу 3	28
ВИСНОВКИ	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	34

Вступ

Актуальність теми дослідження. Повномасштабна війна кардинально змінила умови функціонування підприємств критичної інфраструктури, зокрема енергетичного сектору. Підприємства опинилися в ситуації, коли стабільність газопостачання безпосередньо залежить від здатності персоналу працювати у високоризиковому, нестабільному й стресогенному середовищі. Постійні повітряні тривоги, обстріли, порушення логістики, аварійні ситуації, мобілізація працівників, емоційне виснаження та зростання навантаження створюють безпрецедентні виклики для системи управління персоналом.

У таких умовах адаптаційні стратегії HR, включаючи безпекові рішення, гнучкі формати праці, психологічну підтримку, цифровізацію процесів та формування кадрової стійкості, стають ключовим чинником не лише збереження функціонування підприємства, а й його розвитку.

Саме тому дослідження механізмів адаптації персоналу, стратегій підвищення стійкості та управлінських рішень, що забезпечують ефективність роботи підприємств в умовах воєнного стану, є вкрай актуальними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові дослідження Череп А.В. , Калюжної Н.В. Продіуса О.В. Дворника І.М. О.О., Грішнєвої О.А. свідчать, що в умовах кризових та воєнних викликів системи HR-менеджменту повинні орієнтуватися на гнучкість, адаптивність і високу швидкість реагування. Особлива увага у цих роботах приділяється розвитку психологічної підтримки персоналу, механізмам подолання стресу, кризовому HR-плануванню, впровадженню цифрових форм навчання та формуванню організаційної антикрихкості - здатності підприємства не лише протистояти стресовим факторам, а й ставати сильнішим під їх впливом.

Водночас залишається недостатньо дослідженим питання адаптації персоналу на рівні конкретних підприємств критичної інфраструктури, таких як газорозподільні мережі. Потребують уточнення моделі організації роботи аварійних бригад, методи психологічної підтримки, формування кадрового

резерву, оперативна взаємодія підрозділів, а також економічна ефективність адаптаційних рішень.

Мета і завдання дослідження. Мета роботи - дослідити виклики управління персоналом у період воєнного стану та розробити адаптаційні стратегії удосконалення HR-системи Житомирської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Завдання дослідження:

- визначити ключові виклики управління персоналом у період війни; проаналізувати специфіку роботи Житомирської філії та фактори, що впливають на кадрову стійкість;
- дослідити результати соціологічного опитування персоналу щодо умов праці, мотивації та психологічного стану; оцінити діючу систему управління персоналом у контексті адаптивності та швидкості реагування;
- розробити та обґрунтувати стратегії адаптації: безпекові, психологічні, організаційні, цифрові; розрахувати економічний ефект запропонованих заходів.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єкт дослідження* - процес управління персоналом в умовах воєнного стану. *Предмет дослідження* - виклики, механізми та адаптаційні стратегії удосконалення управління персоналом Житомирської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України».

Методи дослідження. У роботі використано: структурно-логічний і системний аналіз - для оцінки викликів та побудови адаптаційних стратегій; соціологічне опитування - для виявлення проблем та потреб персоналу; економічний аналіз - для оцінки ефекту від запропонованих заходів; графічний метод - для візуалізації результатів ESI; метод експертних оцінок - для формування моделей адаптації; порівняльний аналіз - для оцінки HR-практик у кризових умовах.

Інформаційна база дослідження. Інформаційна база була сформована на основі сучасних наукових досліджень із проблематики адаптації персоналу, HR-

менеджменту в умовах війни та організаційної стійкості, чинних законодавчих актів у сфері критичної інфраструктури та охорони праці, внутрішніх матеріалів Житомирської філії (структура персоналу, функції, нормативні документи, показники роботи), результатів опитування працівників підприємства.

Практична значення отриманих результатів. Запропоновані у роботі адаптаційні стратегії, а саме кризове HR-планування, мультифункціональні бригади, цифрові інструктажі, психологічна підтримка, антикрихкі заходи та оперативна ОРК-матриця можуть бути впроваджені у діяльність Житомирської філії. Вони забезпечують: підвищення кадрової та операційної стійкості; зменшення простоїв та аварійності; зміцнення безпеки персоналу.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Результати дослідження були опубліковані:

1. Онищук К. Управління персоналом в умовах воєнного стану: виклики та стратегії адаптації *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів. Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 388-391.

2. Кучерук Н.А., Гоженко Д.В., Онищук К. В., Управління персоналом: виклики воєнного стану, цифровізація HR-процесів та розвиток людського капіталу. *Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі*. Матеріали IX Всеукраїнської наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених, Київ : Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2025. С.43-47.

3. Гоженко Д.В., Кучерук Н.А., Онищук К. В. Соціально відповідальне управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану *Інноваційний вектор розвитку обліку, фінансів, аналізу й аудиту в Україні та світі* : зб. Праць учасників IV Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 183-186.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1. Сутність та роль управління персоналом у забезпеченні стійкості підприємства

Управління персоналом у сучасних умовах розглядається не лише як сукупність адміністративних процедур, а як стратегічна функція, що формує здатність підприємства виживати, адаптуватися та розвиватися в умовах невизначеності, кризи та воєнного стану. У центрі уваги вже не просто працівник як “ресурс”, а людський капітал, організаційна культура та управлінські практики, що забезпечують стійкість системи.

Сучасні дослідження стратегічного управління персоналом (SHRM) показують, що HR-практики, орієнтовані на гнучкість, розвиток та підтримку працівників, безпосередньо підсилюють організаційну стійкість – тобто здатність організації витримувати шоки, адаптуватися до них і виходити з кризи оновленою.

Наразі, особливо в умовах повномасштабної війни, українські дослідники прямо наголошують, що HR-підсистема стає одним із ключових факторів виживання та стійкості підприємства в умовах воєнного [3,4,13]. Як підкреслює О. Череп з колегами, в умовах війни змінюється не лише “техніка” управління персоналом, а й саме розуміння цього поняття: від простого управління трудовими ресурсами до системи, що поєднує мотивацію, захист, комунікацію та підтримку працівників, у тому числі за допомогою дистанційних форм взаємодії [37].

О. Продіус та А. Капран розглядають управління персоналом як цілісну систему, що складається із суб’єкта (менеджмент, HR-служба), об’єкта (персонал), управлінського впливу (методи, інструменти, процедури) та

зворотного зв'язку (оцінка результатів, корекція рішень) [25]. Такий підхід дозволяє побачити, що HR - це не “додаток” до основної діяльності, а повноцінна управлінська підсистема, від якої залежать адаптивність і стійкість підприємства.

Додатковий вимір вносить підхід до управління трудовим потенціалом, запропонований Камишниковою Е., Немашкаловою О. та Сидоренко О. Вони показують, що інтеграція гнучких моделей і цифрових інструментів управління трудовим потенціалом підвищує адаптивність і стійкість підприємства, особливо в умовах невизначеності [11].

Отже, сутність управління персоналом у контексті воєнного стану доцільно трактувати як людиноцентричну, адаптивну систему, що забезпечує не лише заповнення штатного розпису, а й збереження людського капіталу; підтримку працездатності персоналу в стресових умовах; безперервність ключових процесів підприємства; здатність організації швидко змінюватися разом із середовищем.

Питання стійкості підприємства в українській літературі дедалі частіше пов'язують саме з людським капіталом та трудовим потенціалом. Наприклад, Овчаренко Т. С прямо зазначає, що людський потенціал може збільшувати або зменшувати стійкість підприємства залежно від того, як ним управляють [20].

Аналізуючи концептуальні підходи до управління трудовим потенціалом, науковці показують, що гібридно-адаптивна модель (поєднання ресурсно-орієнтованого, компетентнісного, людиноцентричного та цифрового підходів) дозволяє підприємству краще витримувати зовнішні шоки і швидше відновлюватися після них [25].

У роботах, присвячених безпековим аспектам управління організаціями в умовах війни, підкреслюється, що кадрова складова стає критичною для економічної та організаційної безпеки: воєнний стан прямо називають однією з найвагоміших загроз для кадрової безпеки підприємства [15,18,19,]

Узагальнюючи, можна виділити кілька ключових причин, чому HR є “серцем” організаційної стійкості в умовах воєнного стану:

Людський капітал як носій критичних компетентностей. Для підприємств критичної інфраструктури, зокрема таких, як філії газорозподільних мереж, знання й навички персоналу безпосередньо впливають на безперебійність послуг. Втрата частини персоналу через евакуацію, мобілізацію чи вигорання означає не просто кадрову проблему, а ризик для безпеки споживачів. HR як “перекладач” стратегії на мову людей. Організаційна стійкість - це не лише про резервні лінії, генератори чи дублювання серверів, а й про те, чи розуміють працівники, для чого вони працюють у таких складних умовах. Саме HR через систему комунікації, навчання та мотивації допомагає поєднати стратегічні цілі керівництва із щоденною роботою співробітників. У наукових статтях, присвячених управлінню персоналом в умовах війни, наголошується на необхідності переходу до більш гнучких структур, дистанційних форматів роботи, зміни графіків і перерозподілу функцій [27]. Усе це координується саме HR-службою, яка має забезпечити й правову коректність і людський вимір цих змін.

Питання стійкості підприємства в українській літературі дедалі частіше пов’язують саме з людським капіталом та трудовим потенціалом. Наприклад, Т. Овчаренко зазначає, що людський потенціал може збільшувати або зменшувати стійкість підприємства залежно від того, як ним управляють [21].

Науковці, аналізуючи концептуальні підходи до управління трудовим потенціалом, показують, що гібридно-адаптивна модель (поєднання ресурсно-орієнтованого, компетентнісного, людиноцентричного та цифрового підходів) дозволяє підприємству краще витримувати зовнішні шоки і швидше відновлюватися після них [30].

У роботах, присвячених безпековим аспектам управління організаціями в умовах війни, підкреслюється, що кадрова складова стає критичною для економічної та організаційної безпеки: воєнний стан прямо називають однією з найвагоміших загроз для кадрової безпеки підприємства [29].

1.3. Функції та завдання HR в умовах воєнного стану

Українські автори, що досліджують управління персоналом в умовах воєнного стану, по-різному класифікують функції HR, але в роботах чітко повторюються кілька блоків завдань: аналітико-планувальні, організаційні, мотиваційно-соціальні, комунікаційні, безпекові та розвивальні [24, 28, 30].

Насамперед, HR має прогнозувати потребу в кадрах з урахуванням ризиків воєнного часу: можливих втрат персоналу, релокацій, різкого зростання навантаження на окремі підрозділи. Н. Насад з колегами, аналізуючи стратегію управління персоналом в умовах воєнного стану, підкреслюють важливість поєднання довгострокового стратегічного бачення з оперативними, антикризовими рішеннями [19] .

Дослідники підкреслюють важливість організаційної і комунікаційної функції. Так, у статті Черепа та співавторів окремо виділено дистанційне управління персоналом та соціально-психологічні методи впливу на віддалені команди в умовах війн [36]. Це означає, що HR має швидко перебудовувати режими роботи (зміни, чергування, дистанційна чи змішана робота); підтримувати роботу команд, які фізично розкидані по різних регіонах чи країнах; налагоджувати зрозумілі й прозорі канали внутрішньої комунікації між керівництвом і працівниками.

У низці українських досліджень підкреслюється, що в умовах війни питання ментального здоров'я, відчуття підтримки та справедливості стають не менш важливими, ніж розмір заробітної плати [40]

Тому, основні завдання HR полягають у наступному: розробляти програми підтримки (гнучкі графіки, додаткові відгули, допомога сім'ям, консультації психолога тощо); адаптувати системи мотивації до реалій війни (акцент на стабільності, безпеці, соціальній відповідальності компанії); працювати з атмосферою в колективі, запобігаючи конфліктам і вигоранню.

Дослідження з економічної та кадрової безпеки вказують, що воєнний стан посилює вимоги до захисту персоналу, збереження критичних компетентностей та запобігання “витоку” ключових співробітників [42]. Для HR це означає:

участь у розробленні та впровадженні інструкцій з безпеки; контроль за доступом до критичної інформації; формування та підтримку кадрового резерву; продуману політику заміщення працівників, які йдуть на військову службу.

Попри те, що у воєнний час здається “не до навчання”, дослідження показують: саме інтеграція гнучких моделей і цифрових інструментів у систему управління трудовим потенціалом підвищує адаптивність і стійкість підприємства [35]. Відповідно HR-служба має організовувати навчання з безпеки, кризової комунікації, цифрових інструментів; розвивати мультифункціональність персоналу (щоб люди могли підміняти одне одного в критичних точках); підтримувати безперервний розвиток, хоч і в більш компактних, “антикризових” форматах.

Науковці також наголошують, що в умовах воєнного стану системи управління персоналом потребують удосконалення за такими напрямками, як навчання, мотивація, комунікація, соціальна відповідальність та адаптивність.

Це фактично означає, що після кожного кризового “піку” HR має проаналізувати, які рішення спрацювали, а які - ні; оновити внутрішні положення, інструкції, процедури; закріпити нові, більш стійкі практики в кадровій політиці підприємства.

Висновки до розділу 1

Отже, в результаті дослідження було встановлено, що управління персоналом у воєнний час розглядається як центральний механізм забезпечення стійкості підприємства. HR менеджмент формує кадрову основу стійкості (трудовий потенціал, людський капітал), виступає основним каналом комунікації та підтримки працівників, відповідає за організаційні, мотиваційні та безпекові рішення, допомагає підприємству проходити через кризу та виходити з неї з оновленою системою управління персоналом.

Для Житомирської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України», яка належить до критичної інфраструктури, це означає, що від якості HR-системи

безпосередньо залежить не лише ефективність роботи, а й енергетична безпека регіону та базові умови життя населення в умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЖИТОМИРСЬКІЙ ФІЛІЇ ТОВ «ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІ МЕРЕЖІ УКРАЇНИ» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Характеристика підприємства та специфіка його діяльності під час війни

Житомирська філія ТОВ «Газорозподільні мережі України» є структурним підрозділом національної газорозподільної компанії, яка здійснює діяльність у сфері розподілу природного газу споживачам Житомирської області, забезпечуючи функціонування регіональної газорозподільної інфраструктури. Історія газифікації регіону налічує понад сім десятиліть і бере свій початок із введення в експлуатацію магістрального газопроводу Дашава – Київ. Одним із перших населених пунктів області, що отримав доступ до природного газу, став Бердичів, після чого газопостачання поступово охопило територію всієї області що забезпечує транспортування природного газу розподільними мережами до побутових, комунальних і промислових споживачів Житомирської області. Підприємство відіграє ключову роль у функціонуванні регіональної енергетичної системи, забезпечуючи стабільне газопостачання для понад 370 тисяч абонентів. Діяльність філії охоплює як експлуатацію мереж, так і технічне обслуговування, ремонт, модернізацію та захист газорозподільної інфраструктури.

Організаційна структура філії включає виробничі дільниці, аварійно-диспетчерські служби, служби експлуатації та ремонту газових мереж, відділи контролю, метрології, охорони праці, а також підрозділи адміністративного та технічного забезпечення. Така багатокomпонентна побудова дає змогу забезпечувати повний цикл робіт – від транспортування газу до кінцевого споживача до підтримання технічного стану мереж та обладнання.

Основні функції підприємства включають: експлуатацію та обслуговування газорозподільних мереж і споруд; оперативно-диспетчерське управління режимами газопостачання; проведення планових і капітальних ремонтів; запобігання та локалізацію аварійних ситуацій; виконання приєднання об'єктів до мереж; надання послуг із газифікації та технічного обслуговування внутрішньобудинкових систем.

Газорозподільні мережі належать до категорії критичної інфраструктури, оскільки забезпечують базову життєдіяльність населення, теплоенергетику, роботу медичних, комунальних та промислових об'єктів. Порушення у функціонуванні підприємства може призвести до значних соціально-економічних наслідків, особливо в умовах воєнного стану, коли стабільність енергопостачання безпосередньо впливає на безпеку населення та роботу інших об'єктів критичної інфраструктури.

У зв'язку зі зростанням кількості загроз: обстрілів, пошкодження мереж, перебоїв електроживлення, підприємство вимушене посилювати системи безпеки, впроваджувати додаткові регламенти роботи та оперативно реагувати на ризики, пов'язані як з технічним, так і з людським фактором.

Функціонування газорозподільної системи є високозалежним від людських ресурсів, оскільки більшість операційних процесів потребують участі кваліфікованих фахівців: аварійних бригад, майстрів, слюсарів, диспетчерів, інженерів та технічних працівників. У воєнний час значення людського фактору лише посилюється, оскільки: зростає частота викликів аварійних служб; потрібне оперативне реагування на пошкодження мереж; важливо гарантувати фізичну безпеку працівників під час виконання робіт; виникають кадрові ризики, пов'язані з мобілізацією, евакуацією чи психологічним навантаженням.

Персонал підприємства працює у режимі підвищеної відповідальності, часто у цілодобовому графіку, що потребує ефективної координації, стабільної комунікації, забезпечення засобами індивідуального захисту, психологічної підтримки та впровадження адаптивних HR-процесів. Таким чином,

безперебійність діяльності газорозподільної інфраструктури прямо залежить від стійкості, професійної готовності та організаційної підтримки працівників.

Склад основних структурних підрозділів товариства, їх основні функції та завдання, які вони виконують в умовах збройної агресії РФ представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Структурні підрозділи та їх основні Житомирської філії ТОВ
«Газорозподільні мережі України»**

Структурний підрозділ	Основні функції та завдання
Аварійно-диспетчерська служба	Цілодобовий прийом викликів; оперативне реагування на аварійні ситуації; локалізація витоків газу; координація аварійних бригад.
Служба експлуатації газових мереж	Поточне обслуговування газорозподільних мереж; огляди, діагностика, профілактичні роботи; виявлення та усунення технічних несправностей.
Служба капітальних ремонтів	Планування та виконання капітальних ремонтів мереж, обладнання та споруд; модернізація та реконструкція окремих елементів інфраструктури
Виробничі дільниці	Виконання робіт з газифікації об'єктів; підключення споживачів до мереж; технічне обслуговування внутрішньобудинкових газових систем.
Відділ охорони праці та промислової безпеки	Розроблення та контроль виконання інструкцій з охорони праці; навчання персоналу; контроль за виконанням норм безпеки під час робіт.
Служба метрології та обліку газу	Технічне обслуговування та повірка засобів обліку; контроль якості вимірювань; профілактика і ремонт приладів
Адміністративні та управлінські підрозділи	Планування діяльності; координація підрозділів; кадрове управління; бухгалтерський облік і юридичне забезпечення

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

В умовах воєнного стану діяльність Житомирської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» супроводжується комплексом факторів, що істотно впливають на кадрову стабільність, ефективність роботи персоналу та рівень безпеки працівників. В наступному параграфі дослідимо вплив цих чинників за допомогою соціологічного опитування працівників Філії.

2.2. Основні виклики управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану

В умовах воєнного стану діяльність Житомирської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» супроводжується комплексом факторів, що істотно впливають на кадрову стабільність, ефективність роботи персоналу та рівень безпеки працівників. Найбільш значущими викликами є дефіцит кадрів, зростання небезпеки на робочих місцях, порушення комунікацій і логістики, а також психологічні наслідки тривалого стресу. Загальні відомості про чисельність і склад персоналу підприємства відображені в табл.2.1.(Додаток А).

У воєнних умовах підприємство зіштовхується зі зменшенням доступної робочої сили внаслідок мобілізації частини працівників; вимушеної евакуації окремих фахівців; обмеженої можливості залучати нових кадрів на спеціалізовані технічні посади; збільшення пропорції працівників передпенсійного віку.

Найбільш критичним є дефіцит працівників аварійно-ремонтних служб, де кожен спеціаліст має вузьку кваліфікацію та багаторічний досвід, такого працівника складно оперативно замінити. Це створює підвищене навантаження на наявний персонал і збільшує ризики помилок.

Газорозподільна інфраструктура належить до об'єктів критичної інфраструктури, тому персонал працює у середовищі з подвійним ризиком, з одного боку це воєнні загрози: обстріли, дрони, пошкодження мереж, необхідність виїздів у небезпечні райони, з другого виробничі ризики - витoki газу, робота на висоті, електрохімічні пошкодження, небезпечні умови аварійних робіт.

Для оцінки фактичного стану управління персоналом було проведено опитування серед 67 працівників різних підрозділів філії (аварійні служби, експлуатація, диспетчери, інженерно-технічні працівники, адміністрація).

Серед питань, які підлягали вивченню було питання: Чи відчуваєте Ви збільшення навантаження через мобілізацію/дефіцит кадрів. 58% опитаних дали відповідь: «так, суттєво», 29% відповіли, що відчувають помірне зростання робочого навантаження і 14% відповіли, що вони не відчули. Результати анкетування зображені на рис. 2.1.

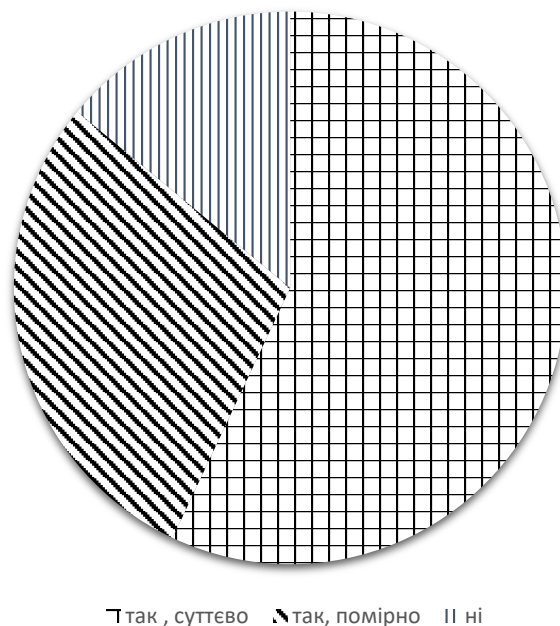


Рис. 2.1. Розподіл відповідей на питання « Чи відчуваєте Ви збільшення навантаження через мобілізацію/дефіцит кадрів?

Джерело: власні дослідження

Наступне питання, яке було поставлене респондентам: Чи доводилось Вам працювати в умовах прямої небезпеки (обстріли, дрони, заміновані маршрути)? Відповіді представлені на рис. 2.2.

Як свідчать результати опитування, часто частина працівників підприємства змушена виконувати свої професійні обов'язки в умовах підвищеної небезпеки, що пов'язано з обстрілами, використанням безпілотних літальних апаратів та наявністю потенційно замінованих маршрутів. Така

ситуація істотно ускладнює організацію виробничих процесів і потребує від персоналу підвищеного рівня психологічної стійкості, оперативності прийняття рішень та дотримання посилених заходів безпеки.

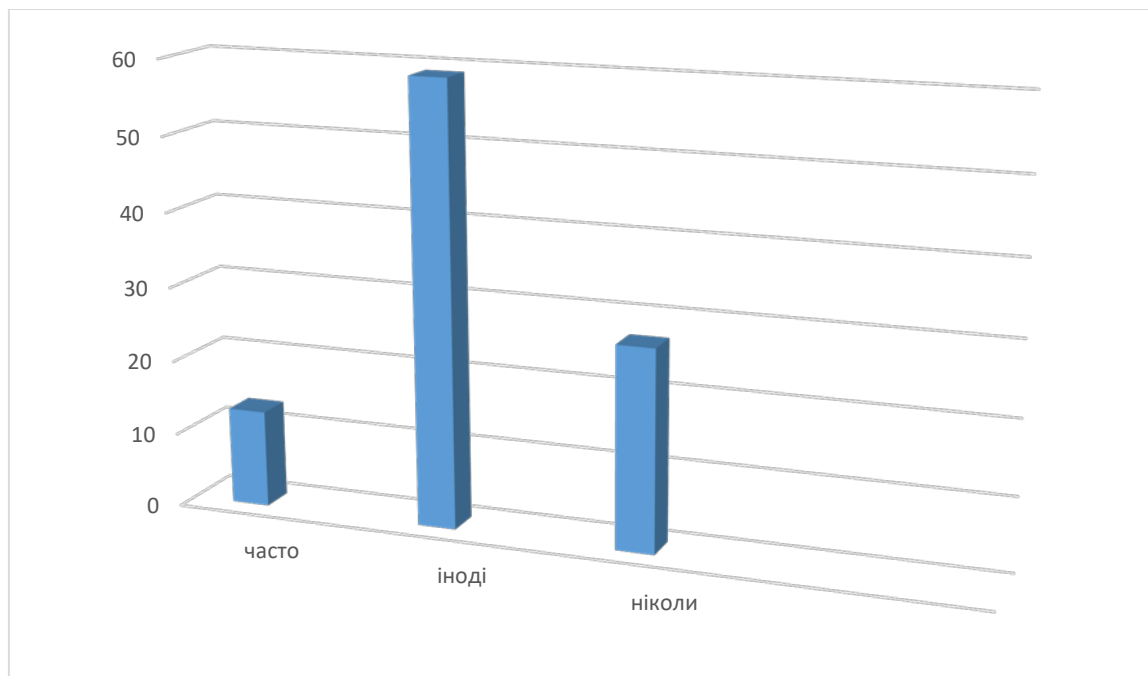


Рис. 2. 2. Виконання робіт в умовах підвищеної небезпеки

Джерело: власні дослідження

Робота в умовах прямої загрози життю та здоров'ю працівників негативно впливає на емоційний стан персоналу, рівень професійного вигорання та загальну мотивацію до праці, що, у свою чергу, може відобразитися на продуктивності та якості виконання робіт. Отримані результати підтверджують необхідність впровадження на підприємстві спеціальних управлінських заходів, спрямованих на підвищення рівня безпеки праці, психологічну підтримку персоналу, а також адаптацію HR-політик до умов воєнного стану.

2.3. Оцінка діючої системи HR-менеджменту в умовах війни

У період дії воєнного стану система управління персоналом Житомирської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» зазнала значних трансформацій, пов'язаних із необхідністю забезпечення безперервного функціонування підприємства критичної інфраструктури в умовах підвищених ризиків, кадрових втрат та психологічної напруги. Порівняно з довоєнним часом, філія стикається

з якісно новими викликами, що впливають на організацію праці, мотивацію персоналу, підготовку працівників та їхню готовність до надзвичайних ситуацій. Проведене соціологічне опитування серед 67 працівників дозволяє комплексно оцінити діючу HR-систему та ідентифікувати ключові потреби в її удосконаленні.

Одним із найбільш відчутних компонентів змін стала організація праці. Під впливом безпекових загроз, повітряних тривог, перебоїв з електропостачанням та небезпечних виїздів підприємство запровадило адаптивні форми робочих графіків. Аварійно-диспетчерські служби працюють у посиленому позмінному режимі, що дозволяє виконувати роботи у форматі 24/7. Адміністративні підрозділи частково перейшли до гнучкого робочого часу та часткового дистанційного формату. Такі зміни сприймаються працівниками по-різному: за результатами опитування, 57 % працівників відчули суттєве зростання навантаження, ще 29 % - помірне, що свідчить про підвищений операційний тиск на персонал. Лише 14 % вказали, що їхній графік залишився незмінним. Зміна робочого навантаження значною мірою пов'язана з мобілізацією та тимчасовою відсутністю частини фахівців, що змусило керівництво здійснити перерозподіл функцій та запровадити систему резервних чергувань. Загалом діюча модель організації праці демонструє гнучкість та здатність адаптуватися до динаміки зовнішнього середовища, хоча потребує подальшої автоматизації обліку робочого часу та оптимізації змінності.

Система мотивації також зазнала змін та доповнень. Фінансові стимули відіграють важливу роль у підтримці працівників, які виконують завдання в умовах підвищеної небезпеки та нестабільності. До таких стимулів належать надбавки за аварійні виклики, доплати за розширення зони відповідальності, преміювання за оперативне відновлення газопостачання. Водночас істотну роль відіграє нефінансова мотивація, зокрема підтримка під час відряджень і небезпечних робіт, публічне визнання результатів, оперативне інформування щодо управлінських рішень. Важливою складовою мотиваційної системи є елементи соціально-психологічної підтримки: консультації з питань безпеки,

регулярні інструктажі щодо дій під час тривоги, неформальна підтримка з боку керівництва.

Разом із тим результати опитування свідчать про недостатній розвиток саме психологічного компоненту HR-системи: 36 % працівників перебувають у стані постійного стресу, 42 % - періодично відчують виснаження, що потребує створення офіційних програм психологічної підтримки, тренінгів зі стресостійкості, роботи з профілактики емоційного вигорання. Лише 22 % працівників оцінили свій психологічний стан як стабільний, що вказує на нагальну потребу у формалізації відповідних процедур у межах HR-політики підприємства. Серед основних проблем, які їх хвилюють найбільше респонденти також виділяють війну та соціально-політичну ситуацію в країні, стан власного здоров'я та фінансові труднощі, все це відображено на рис. 2.4.

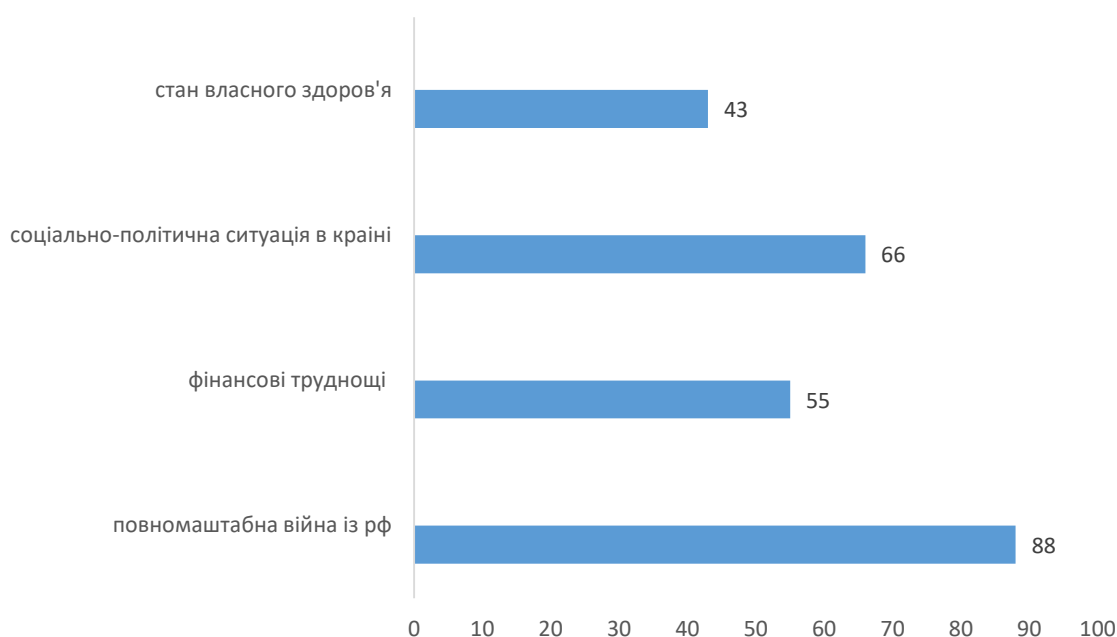


Рис.2.4. Результати опитування персоналу щодо проблем, які їх хвилюють

Джерело: власні дослідження

Важливою складовою HR-системи залишається навчання та підвищення кваліфікації, яке в умовах війни набуває критичного значення. Діюча система навчання включає планові технічні тренінги, навчання з охорони праці та промислової безпеки, спеціалізовані курси для аварійно-ремонтних бригад та вступні інструктажі для новачків. Проте опитування виявило, що працівники

відчувають нестачу сучасних методів навчання: 63 % респондентів зазначили, що бракує відеоінструкцій, симуляцій аварійних ситуацій та коротких мікротренінгів, що дозволили б оперативно оновлювати знання в умовах змін. З огляду на те, що підрозділи працюють у середовищі підвищеного ризику, модернізація навчальної системи є важливою умовою підвищення безпеки та зменшення аварійності.

Готовність до надзвичайних ситуацій становить окремий блок оцінки. Підприємство має сформовані алгоритми дій у разі повітряних тривог, аварій у мережах, виявлення витоків газу. Також організовуються регулярні виробничі навчання та відпрацювання практичних ситуацій. Проте опитування демонструє, що 41 % працівників відчувають недостатність підготовки саме до ситуацій воєнного характеру, таких як обстріли, загроза вибухонебезпечних предметів, руйнування інфраструктури. Працівники з різних підрозділів мають нерівномірний рівень підготовки, що створює потенційні ризики для командної взаємодії. Попри задовільний загальний рівень підготовки, фахівці вказують на доцільність регулярних комплексних симуляцій, які поєднували б воєнні та аварійно-технічні сценарії.

Висновки до розділу 2

Узагальнюючи результати оцінки, можна зробити висновок, що система HR-менеджменту Житомирської філії успішно забезпечує виконання ключових операційних завдань у воєнних умовах, однак потребує модернізації окремих компонентів. Серед напрямів, які потребують вдосконалення, варто виділити розвиток системної психологічної підтримки персоналу, посилення кадрового резерву, автоматизацію організації праці, розширення застосування цифрових освітніх інструментів і формування системи комплексних тренінгів з готовності до надзвичайних ситуацій. Урахування цих компонентів дозволить забезпечити не лише стабільність роботи підприємства, а й підвищити рівень стійкості персоналу до викликів тривалого воєнного періоду.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Розробка стратегій адаптації та підтримки персоналу

Умови воєнного стану істотно трансформували підходи до управління персоналом у підприємствах критичної інфраструктури, зокрема у Житомирській філії ТОВ «Газорозподільні мережі України». Персонал філії виконує функції, безпосередньо пов'язані з експлуатацією газорозподільних мереж, реагуванням на аварійні ситуації та забезпеченням стабільності постачання газу населенню області. Це зумовлює підвищені вимоги до адаптації персоналу, психологічної стійкості, системи безпеки та організаційної підтримки.

Проведене опитування задоволеності персоналу Житомирської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» дало змогу комплексно оцінити сприйняття працівниками умов праці, якості комунікацій, системи мотивації, можливостей розвитку, організаційної культури та загального ставлення до роботи в компанії. В опитуванні взяли участь 67 респондентів, які оцінили 22 твердження за п'ятибальною шкалою від 1 («повністю не згоден») до 5 («повністю згоден»). На основі отриманих даних було розраховано як середні значення за окремими питаннями, так і узагальнений індекс задоволеності персоналу (Employee Satisfaction Index, ESI).

Загальне значення ESI склало 75,4 %, що відповідає вищому середньому рівню задоволеності. Це означає, що в цілому працівники демонструють позитивне ставлення до роботи, компанії та своєї ролі в забезпеченні стабільного функціонування газорозподільної системи регіону. Водночас детальний аналіз блоків виявляє як сильні сторони, так і проблемні зони, що потребують подальшої управлінської уваги.

Одним з ключових факторів, які формують задоволеність персоналу, є умови праці та безпека. Середній бал за блоком «Робоче середовище та умови праці» становить 3,93, що відповідає рівню задоволеності 78,6 %. Працівники

загалом погоджуються з тим, що їх робоче місце є безпечним, забезпеченим необхідним обладнанням та матеріалами, а питання охорони праці є пріоритетними для компанії. Позитивним сигналом є відносно високі оцінки тверджень про пріоритет здоров'я і безпеки, що особливо важливо в умовах воєнного стану, коли зовнішні ризики значно підсилюють традиційні виробничі небезпеки. Водночас дещо нижча оцінка твердження про збереження комфортних умов праці в умовах війни свідчить про те, що адаптація до повітряних тривог, можливих перебоїв у комунікаціях та змінених графіків роботи все ще залишається викликом для частини персоналу.

Блок «Комунікація та управління» також демонструє достатньо високий рівень задоволеності – середній бал 3,90 (78 %). Працівники загалом позитивно оцінюють роботу безпосередніх керівників, зокрема чіткість постановки завдань і можливість звернутися з робочими питаннями чи проблемами. Високі оцінки атмосфери взаємоповаги в колективі підтверджують наявність сприятливого соціально-психологічного клімату. Дещо нижчими виявилися оцінки відкритості комунікацій з боку вищого керівництва, що може свідчити про дефіцит системної інформаційної політики, особливо щодо стратегічних рішень і змін, пов'язаних із воєнними умовами. З управлінської точки зору, це створює можливість для посилення регулярної внутрішньої комунікації, зокрема через інформаційні дайджести, брифінги та більш прозоре донесення рішень до персоналу.

Однією з найбільш уразливих зон виявилася система мотивації та винагороди. Середній бал цього блоку – 3,53, що відповідає 70,6 % і класифікується як середній рівень задоволеності. Працівники значно нижче оцінюють відповідність заробітної плати обсягу обов'язків та рівню відповідальності, а також зрозумілість і справедливість системи преміювання. Натомість твердження «Я пишаюся тим, що працюю в нашій компанії» отримало досить високий середній бал (4,3), що свідчить про сильний нематеріальний компонент мотивації, пов'язаний із суспільною значущістю роботи та корпоративною ідентичністю.

Таким чином, можна зробити висновок, що матеріальна складова мотивації суттєво поступається нематеріальній та ціннісній, що з одного боку підсилює стійкість персоналу в кризових умовах, але з іншого може в довгостроковій перспективі призводити до вигорання та відтоку кадрів, якщо питання справедливості винагороди не буде поступово вирішуватися.

Найнижчі оцінки зафіксовано у блоці «Можливості розвитку», де середній бал становить 3,13 (62,6 %). Працівники не завжди бачать чіткі перспективи професійного й кар'єрного зростання, а можливості формального навчання та підтримки з боку керівництва оцінюють як обмежені. З огляду на те, що газорозподільна діяльність потребує постійного оновлення знань, роботи з новими стандартами безпеки, цифровими інструментами та технічними рішеннями, брак структурованих програм розвитку може негативно впливати як на мотивацію, так і на якість виконання складних виробничих завдань. Це свідчить про доцільність розроблення комплексної системи навчання і підвищення кваліфікації, адаптованої до умов війни (мікронавчання, онлайн-курси, внутрішні тренінги, наставництво тощо).

Натомість одним з найсильніших аспектів виявився блок «Організаційна культура та цінності», де середній бал досяг 4,15 (83 %). Працівники відчують себе частиною команди, визнають наявність довіри між співробітниками і керівництвом, позитивно оцінюють соціальну відповідальність компанії, а особливо – значущість внеску своєї роботи в стабільність енергетичної системи України. Найвищий середній бал (4,5) отримало твердження про мотивацію через вплив роботи на енергетичну безпеку країни, що є надзвичайно важливим у контексті воєнних дій. Це свідчить про високий рівень ціннісної ідентифікації працівників із місією підприємства та створює міцний фундамент для подальших програм розвитку й утримання персоналу.

Загальний блок «Задоволеність роботою» також демонструє високі оцінки: середній бал 4,0 (80 %). Більшість працівників задоволені роботою, готові продовжувати працювати в компанії в середньостроковій перспективі та рекомендувати її як хороше місце роботи знайомим. Це підтверджує загалом

позитивне сприйняття компанії як роботодавця, незважаючи на існуючі проблемні моменти в системі винагороди та розвитку.

Стратегія безпекової адаптації стала ключовою частиною управлінських рішень. З огляду на те, що частина роботи працівників виконується у зоні підвищеної небезпеки, адаптаційні заходи включають посилені інструктажі, регулярні практичні тренування, використання карт ризиків і спеціальних алгоритмів дій під час обстрілів чи повітряних тривог. Працівники вказують, що умови праці загалом залишаються задовільними навіть у воєнний період: середній бал за блоком «Умови праці» становить 3,93, що свідчить про високий рівень задоволеності (78,6 %). Це підтверджує ефективність безпекових HR-рішень філії (результати соціологічного дослідження Додаток А)

Важливим елементом стратегії є психологічна підтримка, оскільки робота в умовах постійного ризику сприяє накопиченню емоційного виснаження. Працівники оцінюють свій стан переважно як стабільний, але 36 % респондентів відзначили прояви хронічного стресу. Це створює потребу у впровадженні системних програм підтримки: групових сесій, консультацій, наставницьких механізмів, створення умов для внутрішньої комунікації та взаємодопомоги. Високий бал за блоком «Організаційна культура» (4,15 відповідно до 83 % задоволеності) підтверджує, що команда філії демонструє високий рівень взаємопідтримки, що є критично важливим для психологічної стійкості персоналу.

Гнучкі формати праці посідають особливе місце у стратегіях адаптації. Адаптивні графіки, можливість оперативного перерозподілу навантаження, резервні виїзні бригади та тимчасова зміна функціональних зон дозволяють підтримувати стабільність роботи навіть за умов перебоїв зв'язку чи логістичних бар'єрів. Працівники високо оцінюють рівень комунікації з керівниками (3,90 середній бал), що свідчить про ефективну роботу управлінських структур та налагодженість внутрішніх комунікаційних процесів. Високий рівень управлінської підтримки сприяє зниженню рівня стресу серед персоналу та

підвищенню довіри до управлінських рішень в умовах невизначеності. Нижче наведено діаграму, що відображає середній рівень задоволеності працівників за блоками (рис. 3.1).

Гнучкі формати праці посідають особливе місце у стратегіях адаптації. Адаптивні графіки, можливість оперативного перерозподілу навантаження, резервні виїзні бригади та тимчасова зміна функціональних зон дозволяють підтримувати стабільність роботи навіть за умов перебоїв зв'язку чи логістичних бар'єрів. Працівники високо оцінюють рівень комунікації з керівниками (3,90 середній бал), що свідчить про ефективну роботу управлінських структур. Нижче наведено діаграму, що відображає середній рівень задоволеності працівників за блоками (рис. 3.1.)

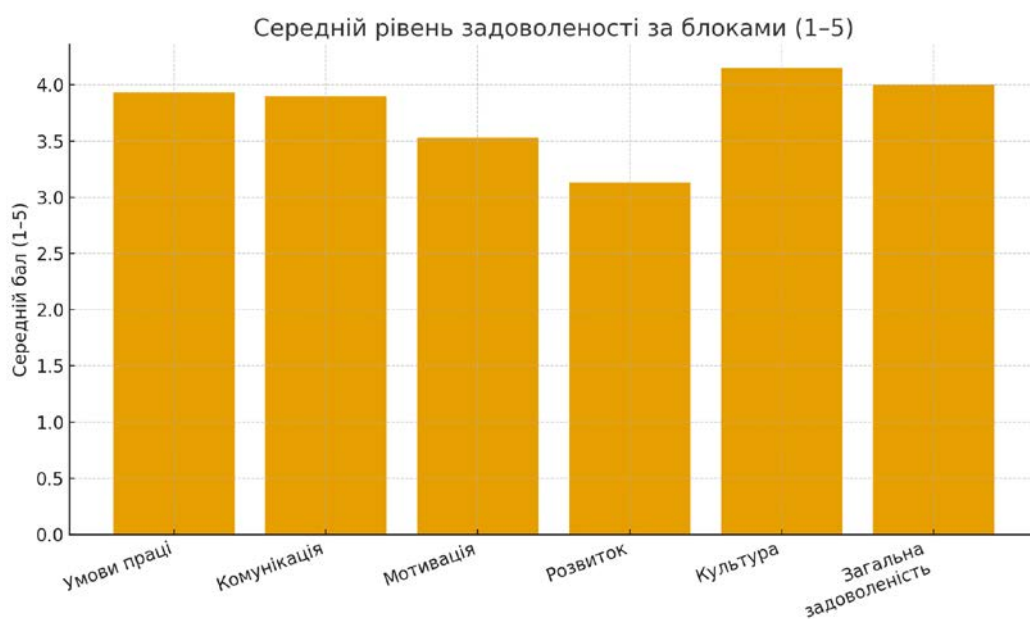


Рис. 3.1. Середній рівень задоволеності за блоками (1–5)

Джерело: власні дослідження

Аналіз рівня задоволеності працівників є важливим елементом оцінювання ефективності управлінських та HR-практик підприємства, оскільки відображає суб'єктивне сприйняття умов праці, організації робочих процесів і якості управлінських рішень. Узагальнення результатів опитування у відсотковому вираженні дозволяє систематизувати отримані дані, порівняти частки різних груп відповідей та виявити домінуючі тенденції у настроях персоналу. Такий підхід забезпечує більш повне розуміння загального рівня задоволеності

працівників і створює аналітичне підґрунтя для формування подальших управлінських заходів, спрямованих на підвищення мотивації та стабільності трудового колективу. Рівень задоволеності працівників у відсотках наведено на рис. 3.2.

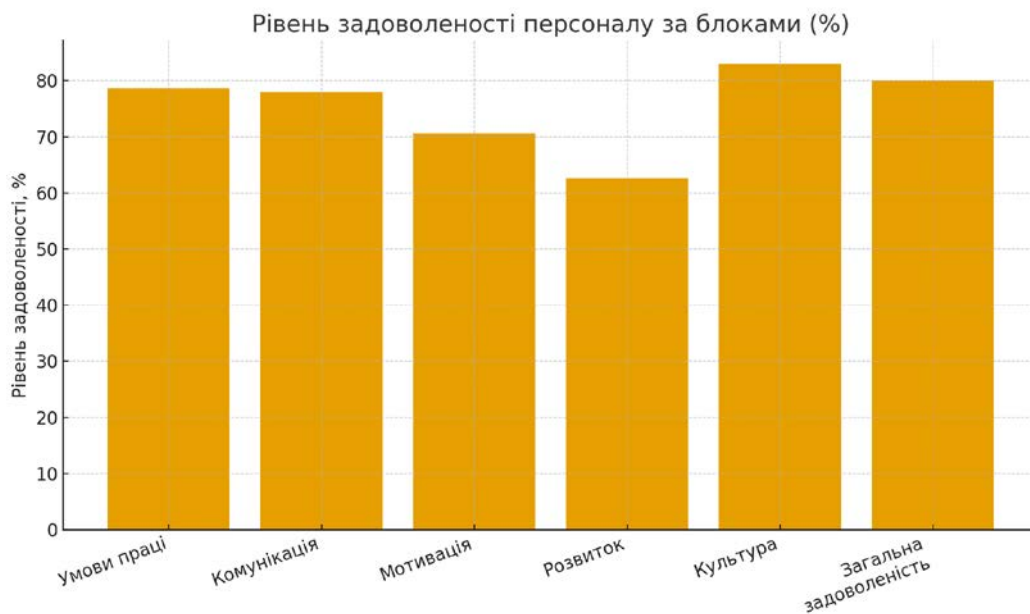


Рис. 3.2. Рівень задоволеності персоналу за блоками, %

Джерело: власні дослідження

3.2. Ключові напрями подальшого вдосконалення HR-системи та розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів.

За результатами опитування та аналізу адаптаційних стратегій визначено ключові напрями подальшого вдосконалення HR-системи. Першим є впровадження кризового HR-планування, що передбачає розроблення сценаріїв реагування, резервні кадрові рішення та заздалегідь визначені алгоритми дій у випадку надзвичайних ситуацій. Це підвищує готовність філії функціонувати навіть за умов різкого кадрового дефіциту або перебоїв логістики.

Другим напрямом є створення програм кадрового резерву та перекваліфікації. З огляду на зростання навантаження та постійний попит на технічні спеціальності, формування внутрішньої бази працівників, готових до виконання додаткових функцій, є стратегічно необхідним. Програми

мікронавчання, наставництва та внутрішніх тренінгів можуть значно підвищити кадрову стійкість філії. Результати опитування свідчать про низький рівень задоволеності можливостями розвитку (3,13), що робить цей напрям одним із пріоритетних.

Третім вектором є цифровізація HR-процесів. Вона включає впровадження електронних систем обліку, автоматизованих модулів адаптації, цифрових інструктажів і внутрішньої бази навчальних матеріалів. Такий підхід дозволяє зменшити навантаження на керівників і підвищити ефективність контролю за навчанням та адаптацією працівників.

Четвертим напрямом є впровадження принципів антикрихкості. Антикрихкі системи не лише зберігають працездатність у кризових умовах, а й підсилюються під впливом стресових факторів. Для Житомирської філії це може означати розвиток мультифункціональності персоналу, створення резервних команд, гнучких моделей планування та здатності швидко відновлюватися після кризових подій.

Отже, результати опитування за методикою ESI у поєднанні з проведеним аналізом адаптаційних стратегій управління персоналом свідчать про об'єктивну необхідність комплексного оновлення HR-системи філії з урахуванням умов воєнного стану. Виявлені проблемні аспекти та наявні резерви розвитку підтверджують доцільність переходу від фрагментарних управлінських рішень до системного підходу в управлінні людськими ресурсами. Запропоновані напрями удосконалення HR-системи спрямовані на підвищення організаційної стійкості, ефективності трудової діяльності та рівня мотивації персоналу, що є критично важливим для забезпечення безперебійної роботи підприємства критичної інфраструктури в умовах війни. Крім того, реалізація запропонованих заходів сприятиме зниженню рівня кадрових ризиків та втрат, пов'язаних із плинністю персоналу й професійним вигоранням. Це, у свою чергу, забезпечить більш стабільне функціонування виробничих процесів та підвищить адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

З метою обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів у роботі було здійснено розрахунок очікуваного економічного ефекту, який може отримати підприємство в результаті реалізації розроблених управлінських рішень. Вихідні дані для проведення відповідних розрахунків наведено в Додатку В. Узагальнений результат оцінки економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

**Загальний економічний ефект впровадження антикризових стратегій в
Житомирській філії ТОВ « Газоросподільні системи України»**

Захід	Річний економічний ефект, тис. грн	Пояснення
Створення мультифункціональних бригад	1125	Менше простоїв, скорочення повторних виїздів, нижча плинність персоналу
Розробка ОРК матриці	900	Швидше реагування – менші витрати аварійних служб
Програма психологічної підтримки	850	Зниження втрат робочого часу через стрес і професійне вигорання
Цифрові інструктажі	75	Зменшення годин на навчання в офлайн, вища якість знань
Антиаварійні тренування	75	Зменшення ризику великих аварій
Разом	3500	Прямий річний економічний ефект

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Таким чином запропоновані заходи забезпечують мінімальний гарантований економічний ефект у 3,5 млн грн на рік, без урахування: зростання продуктивності, зниження травматизму, економії на штрафах та експертизах, покращення інвестиційної привабливості, соціального ефекту. Фактичні вигоди можуть бути навіть 6–7 млн грн на рік, якщо врахувати повну структуру витрат компанії.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі запропоновано комплекс адаптаційних рішень, що можуть бути впроваджені Житомирською філією для підвищення кадрової, операційної та безпекової стійкості. Сформовані стратегії включають: кризове HR-планування (резервні команди, сценарії безпеки, алгоритми дій); мультифункціональні бригади та перехресне навчання; цифровізацію HR-процесів, інструктажів, навчальних модулів; системи психологічної підтримки, включаючи консультації, групи підтримки, менторство; антикрихкі рішення (ОРК-матриці, стрес-тестування підрозділів, тренінги на швидке відновлення); створення кадрового резерву для критичних функцій.

Економічний аналіз підтвердив ефективність запропонованих заходів: загальний мінімальний ефект становить понад 3,5 млн грн на рік, що досягається за рахунок: зниження аварійності, зменшення простоїв, скорочення плинності кадрів, оптимізації навчання, зниження рівня стресових втрат робочого часу. Це доводить доцільність впровадження запропонованих стратегій у практичну діяльність філії.

Висновки

У першому розділі було узагальнено сучасні підходи до управління персоналом в умовах криз та воєнних загроз. Проведений аналіз свідчить, що у період збройного конфлікту HR-процеси трансформуються з адміністративної функції в один із ключових механізмів забезпечення організаційної стійкості. У наукових дослідженнях останніх років акцент зміщується на психологічну стійкість персоналу, гнучкість графіків, кризове планування, цифровізацію навчання, кадрову безпеку та принципи антикрихкості.

Визначено, що управління персоналом у воєнний час включає: посилені безпекові протоколи; стресостійкість персоналу та програми підтримки; формування адаптивних і мультифункціональних команд; швидке реагування на зміни операційних умов; використання цифрових інструментів для навчання та комунікації.

Доведено, що саме люди та їхня здатність адаптуватися визначають, чи зможе підприємство критичної інфраструктури продовжувати роботу, а отже HR виступає опорою стійкості.

У другому розділі розглянуто специфіку діяльності Житомирської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України», її функції та роль у забезпеченні життєдіяльності регіону. Підприємство працює в умовах постійних безпекових загроз, що висуває особливі вимоги до компетентності, витривалості та гнучкості персоналу.

Визначено основні виклики, а саме кадровий дефіцит через мобілізацію та міграцію; підвищене навантаження на аварійно-ремонтні служби; логістичні обмеження та перебої зв'язку; психологічна напруга та професійне вигорання; зростання оперативного ризику.

Результати соціологічного опитування працівників, які за своїм віком, рівнем освіти та кваліфікації репрезентують всіх працівників показали: високий рівень задоволеності умовами праці (78,6 %); високий рівень задоволеності організаційною культурою (83 %); середній рівень задоволеності комунікацією

(78 %); низький рівень доступу до розвитку та навчання (62 %); зростання стресу у 36 % працівників.

Аналіз підтверджує потребу у комплексних адаптаційних стратегіях, спрямованих на підтримку персоналу, оптимізацію графіків, розвиток мультифункціональності та зміцнення кадрової стійкості.

У третьому розділі представлено комплекс адаптаційних рішень, які можуть бути впроваджені Житомирською філією для підвищення кадрової, операційної та безпекової стійкості. Запропоновані стратегії охоплюють: кризове HR-планування (резервні команди, безпекові сценарії, алгоритми реагування); формування мультифункціональних бригад і розвиток перехресних компетентностей; цифровізацію HR-процесів, інструктажів та навчальних модулів; запровадження систем психологічної підтримки (консультації, групи підтримки, менторські програми); антикрихі підходи (матриці ОРК, стрес-тестування підрозділів, тренінги з відновлення); створення кадрового резерву для критично важливих функцій.

Економічний аналіз підтверджує результативність запропонованих заходів: мінімальний річний ефект перевищує 3,5 млн грн. Він досягається завдяки зменшенню аварійності, скороченню простоїв, зниженню плинності персоналу, оптимізації витрат на навчання та мінімізації стресових втрат робочого часу. Це свідчить про доцільність упровадження описаних стратегій у практичну діяльність філії.

Узагальнюючи отримані результати, можна зазначити, що Житомирська філія ТОВ «Газорозподільні мережі України» володіє значним потенціалом організаційної стійкості, який ґрунтується на розвиненій корпоративній культурі, високому усвідомленні суспільної місії та позитивному ставленні працівників до умов праці й управлінських практик.

Подальший розвиток адаптаційних HR-стратегій має бути спрямований на посилення матеріальної й нематеріальної мотивації, удосконалення системи професійного розвитку, формалізацію програм психологічної підтримки та покращення внутрішніх комунікацій. Це дозволить не лише зберігати поточний

рівень задоволеності персоналу, а й поступово підвищувати його, зміцнюючи кадровий потенціал філії в умовах тривалої війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
2. Білоус С., Карпенко П. Шляхи оптимізації системи HR-менеджменту для потреб управління кадровою безпекою суб'єктів господарювання на прикладі Workday. *Економіка та суспільство*. вип. 67, 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-11>
3. Васильчук С. О. Розвиток компетенцій персоналу в умовах цифрової трансформації економіки. Одеса: ОНУ, 2022.
4. Ванісов О., Ачкасова О. Проблеми та перспективи професійного розвитку управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки. *Економіка та суспільство*. вип. 71, 2025.
5. Ващенко С., Губенко В. Особливості управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах воєнного стану. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. № 8, 2024, с. 17–27. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-17-27>
6. Васюткіна Н. В., Самітов Р. О., Колісник М. О. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2023, № 1(46), с. 31–37. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/616/590>
7. Водолажська Т. О., Коломієць Є. В. Стратегія розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації: методичний підхід та практична реалізація. *Економіка транспортного комплексу*. № 46, 2025, с. 350.

8. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. № 35, 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
9. Григор'єв О. Інноваційні технології HR-менеджменту в кризовий період: теоретичний огляд. *Сталий розвиток економіки*. № 2(53), 2025, с. 502–510.
10. Дворник І., Дворник О., Гарафонов О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*, 2023, № 2, с. 144–152.
11. Камишнікова Е., Немашкалова О., Сидоренко О. Соціально відповідальне управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. № 2(53), 2025, с. 155–160. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-21>
12. Ковальська К. В., Солодаренко-Літковська Р. А. Організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. *Економіка та держава*. 2020, № 7, с. 150–154. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4705&i=23>
13. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 81–82, 2023, с. 290–297.
14. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 81–82, 2023, с. 290–297.
15. Мазур В. Психологічні чинники ефективності обслуговування у сфері гостинності. *Економіка та суспільство*. № 76, 2025.
16. Мантур-Чубата О., Шелест І., Данілко А., Зелена М. Розвиток персоналу як невід'ємна частина стратегії управління персоналом. *Innovation and Sustainability*, № 4, 2022, с. 71–78. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.71.78>

17. Мекшун Л. Вплив стрес-менеджменту на працездатність людини й управління персоналом в умовах війни. Проблеми і перспективи економіки та управління, № 2(34), 2023, с. 77–87. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-77-87](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-77-87)
18. Могильна Л. М., Орехова А. І., Хромушина Л. А. Використання інноваційних ІТ-технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*. № 44, 2022.
19. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*. № 4, 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/25240072/2022413268>
20. Насад Н. В., Юрченко А. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 1–2(41), 2023, с. 56–58.
21. Овчаренко Т. С. Інноваційні підходи до навчання персоналу підприємства: переваги та недоліки. *Актуальні питання у сучасній науці*. № 9(15), 2023, с. 122–139.
22. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. № 19, 2023.
23. Остряніна С., Мокій О., Дробітько Д. Управління розвитком персоналу підприємства у контексті впровадження концептуальної моделі самоменеджменту. *Економіка та суспільство*. № 29, 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-39>
24. Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання digital-технологій в управлінні персоналом. *Науковий вісник ХДУ. Економічні науки*. № 41, 2021, с. 54–60.
25. Продіус О., Капран А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. № 63, 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131>

- 26.Продіус О., Капран А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. № 63, 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131>
- 27.Продіус О. І., Афанасенко М. А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. № 61, 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>
- 28.Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. № 2(8), 2022, с. 88–93.
- 29.Савенко О. А., Шершенюк О. М., Бебешко М. А. Особливості управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. № 4, 2024, с. 168–174.
- 30.Семикіна М. В., Костишина А. І., Семикіна А. В. Формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз. *Наукові праці ЦНТУ*. вип. 12(45), 2024, с. 7–19. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\).7-19](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).7-19)
- 31.Сердюк О. І., Корнійчук А. С. Актуальні практики управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. № 2, 2024, с. 35–42.
- 32.Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз професійного розвитку персоналу підприємства у сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. вип. 12, 2021, с. 118–129. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.13>
- 33.Ситник Й., Пригарний С., Дмитришин З. Методи розвитку персоналу в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*. № 57, 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-78>

- 34.Тарновська І. В., Посільський О. О., Рубан О. С. Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Збірник наукових праць ДУІТ*. № 54, 2023, с. 72–79.
- 35.Фоменко Н. Механізм управління розвитком кадрового потенціалу на засадах компетентнісного підходу в умовах цифрової трансформації. *Економічний простір* № 206, 2025. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.182-190>
- 36.Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. № 48, 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
- 37.Чернишова Л., Заложнікова А. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на кадровий потенціал підприємства. *Економіка та суспільство*. № 55, 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-92>
- 38.Чорнохід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій*. № 6, 2022. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>
- 39.Шелюжак І. Г., Тодорюк С. І., Кифяк В. І. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*. № 3, 2020, с. 437–444.
- 40.Шматковська Т. О., Стащук О. В. Управління розвитком персоналу підприємства на засадах інклюзивного зростання. *Ефективна економіка*. № 8, 2020. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.68>
- 41.Якимова Н. С., Марценюк О. В., Мойсєєва В. О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка і суспільство*. № 32, 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/743>
- 42.Armstrong M., Taylor S. Handbook of Human Resource Management Practices. London: Cogan Page Publishing, 2020. 597 p.
- 43.Blyznyiuk T., Shevchenko V., Fedaka V., Tsiktor V. Sustainability and social responsibility of human resources as a global reputation trend for

competitiveness. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, 2024, Vol. 9(3), p. 383–391.

44.Sytnyk Yo., Zakharchyn H. HR management of enterprises under martial law, socio-cultural and technological challenges. Economics, Entrepreneurship, Management, 2024, Vol. 11(1), p. 67–79.
DOI: <https://doi.org/10.56318/eem2024.01.067>

45.Zamlynskyi V., Skrypnyk N., Fedaka V. Personnel management under martial law: integration of digital technologies. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 2025, Vol. 338(1), p. 555–563.
DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-82>

Висновки

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретичні засади, практичні виклики та адаптаційні стратегії управління персоналом у період воєнного стану на прикладі Житомирської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України».

Узагальнення результатів дозволило дійти таких ключових висновків:

1. **Війна створила безпрецедентні виклики для персоналу підприємств критичної інфраструктури**, серед яких кадровий дефіцит, високий рівень ризику, стресове навантаження, порушення логістики, збільшення аварійних робіт.
2. **Управління персоналом набуває стратегічного значення**, оскільки саме від ефективності HR-рішень залежить здатність підприємства підтримувати безпеку споживачів та стабільність газопостачання.
3. Діяльність Житомирської філії показує, що за умов війни необхідно переорієнтовувати HR-систему на гнучкість, адаптацію, психологічну підтримку та мультифункціональність кадрів.
4. Соціологічне опитування засвідчило високий рівень задоволеності працівників культурою та умовами праці, але виявило потребу у посиленні навчання, розвитку та психологічної підтримки.
5. **Запропоновані адаптаційні стратегії** — кризове HR-планування, цифровізація, мультифункціональні бригади, антикрихі заходи — дозволяють значно підвищити кадрову стійкість підприємства.
6. **Економічний ефект** запропонованих заходів перевищує 3,5 млн грн на рік, що підтверджує їх практичну дієвість та доцільність впровадження.

Загалом дослідження демонструє, що формування стійкої системи управління персоналом у період воєнного стану є не лише умовою стабільної роботи підприємства, але й важливим внеском у енергетичну безпеку регіону та держави.

