

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-5>

**THE IMPACT OF ARMED CONFLICT ON THE DEVELOPMENT
OF HUMAN RESOURCES IN ENTERPRISES:
IDENTIFICATION OF EXTERNAL CHALLENGES**

**ВПЛИВ ВІЙНИ
НА РОЗВИТОК ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВ:
ІДЕНТИФІКАЦІЯ ЗОВНІШНІХ ВИКЛИКІВ**

В мирні та воєнні часи виклики розвитку людських ресурсів різняться. В мирні часи зовнішні виклики розвитку людських ресурсів підприємств, які постають перед сучасною економічною наукою, зводяться до глобалізації; зростання конкуренції на ринку праці, яку спричиняють швидкі зміни технологій, і, відповідно, зміни до вимог кваліфікації працівників; зміни демографії робочої сили.

Огляд зовнішніх викликів розвитку людських ресурсів підприємств у мирні часи.

Глобалізація призводить до потреби в міжкультурному розумінні, що зумовлює вивчення іноземних мов, освоєння міжкультурних комунікативних компетентностей, набуття знань та навичок культурної дипломатії, розробку та адаптацію послуг, які враховують відмінності різних культур. Зростання конкуренції, у тому числі глобальної, на ринку праці стимулює розвиток людських ресурсів підприємств, оскільки потребує набуття та постійного вдосконалення нових знань, вмінь, професійних навичок, особистих якостей а також навичок швидкого реагування та адаптації до змін в сфері праці. Зміна демографічних показників робочої сили, наприклад старіння населення, створює проблеми в управлінні талантами та наймі персоналу. Ці зміни можуть мати значні наслідки для економіки, можливостей працевлаштування та соціальної політики.

В воєнні часи до тих зовнішніх, що вже існують, додаються такі, що пов'язані безпосередньо із воєнними діями та введенням воєнним станом на території країни.

Огляд зовнішніх викликів розвитку людських ресурсів підприємств у воєнні часи.

Міжкультурне розуміння набуває важливого значення для українців, які були вимушені переїхати за кордон після початку повномасштабного вторгнення. Розбіжність в соціокультурних характеристиках [1], які визначаються цінностями та поведінковими установками людей впливають на процес адаптації українців за кордоном та в значній мірі визначають готовність до подальшого проживання у країні. Немаловажну роль грають також соціально-психологічні та емоційно-поведінкові фактори, які формують навички розуміння інших культурних моделей поведінки та соціальні стандарти іншого соціуму. Кожна культура характеризується своїм специфічним типом поведінки, стилем комунікації, моделлю передачі інформації, культурними рисами, які визначаються установками, цінностями та емоціями [2]. Оскільки в різних культурах одні й ті самі цінності сприймаються по-різному, це впливає на комунікативні та поведінкові моделі людей.

Стосовно конкуренції на ринку праці наразі в Україні спостерігається від'ємна тенденція – дефіцит кадрів і зростання конкуренції за працівників, обмежена пропозиція висококваліфікованої робочої сили, зменшення кількісного складу працівників. Так, за оцінками Національного банку України, чисельність робочої сили у віковій групі 15–70 років у 2023 році скоротилася більш ніж на чверть порівняно з 2021 р. У результаті кількість кандидатів на одне робоче місце наприкінці I кварталу 2024 р. була нижче ніж до повномасштабного вторгнення. У деяких професій (логістики, робочі спеціальності, роздрібна торгівля, діяльність готелів та ресторанів) цей показник нижче одиниці, що свідчить про суттєвий дефіцит кадрів [3].

Проблема браку працівників загострювалася впродовж 2024 року, а ринок праці залишався стисненим. Проте спостерігаються суттєві диспропорції між потребами роботодавців та навичками потенційних працівників, а також значна регіональна нерівномірність. Так, за оцінками Національного банку України в регіонах, близьких до зони бойових дій, зберігається безробіття [4].

За думками науковців вплив війни призведе до того, що «вперше за три останні десятиліття наша країна може зіткнутися з серйозною нестачею робочої сили, особливо в сегменті висококваліфікованої праці» [5]. Тому «роботодавці, найбільшим з яких є держава, муситимуть ... враховувати вимоги найманих працівників, аби вигравати конкуренцію за них, конкуренцію не лише з іншими підприємствами, а й з іншими країнами» [6].

Що стосується демографічних показників робочої сили, то в Україні ще до початку повномасштабного вторгнення вони мали тенденцію до спаду (зниження народжуваності у 2022 році у порівнянні із 2014 р. на 29% за даними Світового банку [7]). В умовах війн швидке скорочення

чисельності населення України є результатом депопуляції, масштабної трудової міграції, окупації частини території України, а також нових викликів і загроз, що обумовлені збройною агресією. Так, за даними Світового банку [8], чисельність населення за останні 10 років (у період з 2014 по 2023 рр.) знизилась на 8 млн. і склала на кінець 2023 року 37,73 млн. осіб.

У воєнні часи розвиток людських ресурсів здебільшого детермінується зовнішніми загрозами та викликами, які приводять до набуття умінь та навичок швидкого реагування на зміни, прийняття рішень в кризових ситуаціях.

Це відбувається згідно із концепцією «виклик-відповідь», запропонованою Арнольдом Джозефом Тойнбі [9], сутність якої полягає у безперервному процесі виникнення викликів та відповідей на них, завдяки чому відбувається розвиток, тобто виклики є стимулами до розвитку. «Успішність та адекватність вирішення поставленої перед суспільством задачі, консолідація його членів є своєрідним відгуком на виклики, що знаменує собою перехід суспільства у більш високий, досконалий стан існування» [10]. Три з п'яти запропонованих Арнольдом Джозефом Тойнбі викликів-стимулів – стимул ударів, стимул тиску та стимул утиску, об'єднані під назвою «виклики людського середовища», характерні наразі для українського суспільства.

В умовах російсько-української війни до таких викликів відносяться:

- для людини, працівника: зміна місця проживання (міста або країни), місця праці, професії, спеціальності; необхідність працювати в складних умовах та невизначеності (відсутності електроенергії, наявності постійної психологічної напруги та стресу);

- для підприємств: зменшення пропозиції кваліфікованої робочої сили (внаслідок скорочення працездатного населення: міграції за кордон, мобілізації);

- для вітчизняної економіки: зміна характеристик людських ресурсів України та траєкторії його розвитку внаслідок війни; безробіття та концентрація людських ресурсів у нелегальному секторі економіки.

Таким чином, низка відповідей на виклики є проявом розвитку суспільства до самовизначення і самодостатності, а також надає можливість набути нові навички і призводить до розвитку людських ресурсів.

Література:

1. Богуцька О.А. Соціокультурні фактори трансформації соціально-економічних систем. *Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем*: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (25 листопада 2020 р., м. Кропивницький). 2020. С. 54-56.

2. Діомідова Н.Ю. Вплив культурно-релігійних цінностей на розвиток емоційного інтелекту (на прикладі іноземних студентів). *Когнітивні та емоційно-поведінкові фактори повноцінного функціонування людини: культурно-історичний підхід*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (18-19 жовтня 2013 року). Харків : ХНПУ, 2013. С. 16-17.
3. Інфляційний звіт Національного банку України. Квітень 2024 р. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q2.pdf
4. Інфляційний звіт Національного банку України. Січень 2025 р. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q1.pdf?v=11
5. Маршавін Ю., Кицак Т., Кирилюк В. Посилення конкурентоспроможності ринку праці України в нових соціально-економічних реаліях. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-2>
6. Лібанова Е.М. Гендерні відмінності на ринку праці: уроки Клаудії Голдін для України: Премія з економіки пам'яті Альфреда Нобеля 2023 року. *Вісник Національної академії наук України*. 2023. № 12 (23). С. 47-60. URL: <https://doi.org/10.15407/vishn2023.12.047>
7. Birth rate, crude (per 1,000 people). World Bank Group. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.CBRT.IN><https://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.CBRT.IN>
8. Population, total. World Bank Group. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL>
9. Тойнбі А.Дж. Дослідження історії. Том 1. Основи. 1995 р. 614 с.
10. Сидоренко В.В. Методична діяльність у суспільстві, яке навчається: виклики, проблеми, перспективи розвитку. *Методист*. 2018. № 2 (74). С. 14-27.