

- забезпечення належної фінансової та організаційної підтримки територіальних громад у частині відповідних ініціатив у сфері енергоефективності та енергетичної автономності;
  - організація та контроль своєчасності реалізації ремонтних і модернізаційних робіт на існуючих об'єктах енергогенерації з метою уникнення позаштатного припинення роботи обладнання;
  - фінансування побудови оборонних фортифікацій і відповідних захисних споруд навколо основних об'єктів енергогенерації та розподілу електроенергії з метою обмеження руйнівного впливу масованих ракетних атак;
  - налагодження науково-технічної та комерційної співпраці вітчизняних виробників електроенергії із закордонними партнерами у частині обміну сучасними альтернативними технологіями генерування та розподілу електроенергії;
  - формування культури ощадливого енергоспоживання націленого на оптимізацію використання електроенергії промисловими та побутовими споживачами.
- Отже, енергетична безпека є ключовим фактором національної стабільності України в умовах правового режиму воєнного стану, вимагаючи ефективної пріоритезації відповідних управлінських зусиль і напрямків ресурсного розподілу, які мають бути першочергово націлені на забезпечення внутрішньої стійкості енергосистеми, її децентралізованості та автономності з метою унеможливлення масштабних дефіцитів енергоресурсів у межах національної економічної системи.

### **Література**

1. Що таке енергетична безпека і чому це надважливо для України? *USAID*. 2022. URL: <https://energysecurityua.org/ua/u-fokusi/shcho-take-enerhetychna-bezpeka-i-chomu-tse-nadvazhlyvo-dlia-ukrainy/>
2. Система стратегічних запасів нафти та нафтопродуктів по-новому. Третяков М. 2024. URL: [https://biz.ligazakon.net/analytics/225082\\_sistema-strategchnikh-zapasv-nafti-ta-naftoproduktv-po-novomu](https://biz.ligazakon.net/analytics/225082_sistema-strategchnikh-zapasv-nafti-ta-naftoproduktv-po-novomu)

**Стець С.С.**  
здобувач PhD,  
Національний університет  
«Києво-Могилянська академія»

## **УПРАВЛІНСЬКІ ЗМІНИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ДЛЯ АДАПТАЦІЇ ДО РОБОТИ З ВЕТЕРАНАМИ**

Найвідчутнішими соціально-економічними наслідками війни в Україні безсумнівно є кількісні та якісні втрати людського потенціалу. Від моменту повномасштабного вторгнення майже 27 % населення України були змушені покинути своє постійне місце проживання, також за різними даними від 6,5 до 8 млн українців емігрували за кордон. За даними Міністерства соціальної політики в Україні зареєстровано 4,7 млн ВПО, з яких 42,3 % є працездатного віку. З них станом на весну 2024 року 42 % були офіційно працевлаштованими та 7 % — самозайнятими. Загалом за даними дослідження агенції Info Sapiens наприкінці 2024 року рівень безробіття в Україні становив 14,2 %. [1]. Попри це за даними дослідження, проведеного Європейською Бізнес Асоціацією, в кінці 2024 року 71 % підприємств потерпають від значного дефіциту кадрів [2].

На фоні вищезгаданих питань актуалізується проблематика адаптації підприємств до залучення ветеранів, що може суттєво знизити кадровий дефіцит. Сьогодні в Україні є близько 1,2 млн ветеранів. А відповідно до опитування, яке проводив Державний центр зайнятості, 65,9 % роботодавців готові працевлаштувати ветеранів. [3] Важливо враховувати і те, що після завершення війни вони будуть становити ще більшу частку працездатного населення

України. Зрозуміло, що велика кількість ветеранів стануть підприємцями (згідно з результатами опитувань від ресурсу Work.ua 62,9 % військовослужбовців планують розпочати власну справу), але значна частина все ж вийде на ринок праці. Варто також зазначити що більшість учасників бойових дій це люди працездатного віку (68 %) — від 27 до 48 років [4]. Разом з цим ветерани мають низку конкурентних переваг: вміння брати на себе відповідальність, робота в команді, вміння швидко аналізувати ситуацію та приймати рішення, вміння швидко навчатися та справлятися із кризовими ситуаціями.

Саме тому надзвичайно важливим є питання управлінських змін на підприємствах, спрямованих на адаптацію до працевлаштування ветеранів. Сьогодні в Україні уже стартувала низка державних, приватних і волонтерських програм, які націлені на підготовку організації до роботи з ветеранами. Програми формуються на основі аналізу схожих програм адаптації з інших країн та у співпраці з ветеранами та фахівцями по роботі з людьми, психологами. Аналізуючи ці програми варто виокремити ключові пункти змін, які має здійснити організація в ході підготовки до роботи з ветеранами:

Перш за все необхідно сформуванати команду змін з ініціативних працівників, для яких тема адаптації організації до роботи з ветеранами є найціннішою. Команда змін разом з керівництвом організації повинні розробити стратегію адаптації організації та план залучення якомога більшої кількості працівників до її впровадження. Команда змін проводить трансляцію стратегії адаптації організації серед працівників, відкриті обговорення, організовує зустрічі із ветеранами, які можуть поділитися власними переживаннями та очікуваннями.

Окрему увагу важливо приділити комплексному навчання працівників усіх рівнів. Навчання має включати теми про специфіку комунікації із людьми з військовим досвідом, про етапи адаптації ветерана до мирного життя, про травми які можуть отримати військові та які наслідки вони можуть мати у цивільному житті, опрацювання упереджень і стереотипів щодо військових, психологічні аспекти роботи з ветеранами.

У підготовці організації до змін ключовими мають бути зміни у корпоративній культурі. Вони мають в основному стосуватися впровадження культури адаптивності, відкритості, прийняття та інклюзивності у всіх підрозділах та на всіх рівнях організації. Важливо, щоб політики, процеси та правила організації відповідали критеріям відкритого інклюзивного середовища, різності досвідів і цінності розвитку та розкриття потенціалу усіх працівників. Не менш важливо також реалізовувати проекти волонтерської підтримки на рівні організації та працювати над залученням всіх працівників до таких проектів. Таким чином формується спільне бачення та соціально активне середовище.

Наступним кроком важливо впровадити зміни у процес найму. Оновленні політики та процеси, які враховують потреби ветеранів мають рівнозначно відображатися в рекрутингу. Весь процес найму має забезпечувати рівні можливості для всіх кандидатів та справедливий процес відбору. Для цього необхідно проводити окремі навчання для команди, яка займається підбором персоналу, щоб вони розуміли специфіку проведення співбесід із ветеранами, вміли аналізувати їхній військовий досвід і зіставляти із потребами на конкретній посаді, розуміли, що саме спілкування з ветеранами має бути таким же як і з усіма іншими кандидатами. Тільки після повноцінної підготовки фахівців з найму варто публічно анонсувати про готовність до найму ветеранів. Окрім розміщення інформації про це на спеціалізованих і власних ресурсах, важливо поширити інформацію через ветеранські спільноти та організації, такі як: Ветеран Хаб, Дім Ветерана, простір Плюс Плюс, Центр зайнятості вільних людей та інші.

Заздалегідь в організації має бути розроблена програма для перекваліфікації та професійного розвитку ветеранів, можливості для здобуття ними нових необхідних знань. Сюди відносяться внутрішні тренінги чи курси та компенсація зовнішніх навчань. Для забезпечення якісної адаптації ветерана в організації важливу роль відіграє цільово підготовлений ментор, який допоможе ветерану інтегруватися повною мірою.

Крім зазначеного вище в організації, адаптованій до роботи з ветеранами мають бути забезпечені такі пункти:

- постійні програми для підтримки ментального здоров'я та сприяння реабілітації ветеранів,
- програми сприяння фізичному здоров'ю та відновленню,
- налагоджена співпраця з ветеранськими спільнотами та організаціями, які займаються захистом інтересів ветеранів,
- підтримка діяльності організацій, які працюють з військовими та ветеранами,
- забезпечення правового захисту ветеранів та надання їм допомоги для захисту їхніх інтересів у правовому полі,
- постійна практика вшанування пам'яті загиблих героїв.

У підсумку зазначимо, що підготовка організації до роботи з ветеранами на сьогоднішній день має бути її ключовим завданням. Процес підготовки є тривалим і ресурсозатратним, тому його необхідно проводити терміново, оскільки з кожним днем питання реінтеграції ветеранів стає все актуальнішим.

### **Література**

1. Самойлюк М. Трекер економіки України під час війни [Електронний ресурс] <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/>
2. Куницький О. Кадровий голод в Україні: кого бракує і що може допомогти [електронний ресурс] <https://www.dw.com/uk/kadrovij-golod-v-ukraini-kogo-brakue-i-so-moze-dopomogti/a-71284586>
3. Студеннікова І. Ринок праці в умовах війни: демографічні виклики для України [Електронний ресурс] <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3909003-rinok-praci-v-umovah-vijni-demograficni-vikliki-dla-ukraini.html>
4. Як стати роботодавцем дружнім до ветеранів та ветеранок [Електронний ресурс] <https://howareu.com/materials/yak-staty-robotodavtsem-druzhnim-do-veteraniv-ta-veteranok>
5. Інноваційні підходи до працевлаштування та перекваліфікації ветеранів: світовий досвід і перспективи для України [електронний ресурс] <https://veteranfund.com.ua/innovative-approaches-to-employment-and-retraining-of-veterans/>
6. Рекрутинг ветеранів і ветеранок, частина 2: як підготуватися та як відмовляти [Електронний ресурс] <https://veteranhub.com.ua/rekrutynh-veteraniv-i-veteranok-chastyna-2-iak-pidhotuvatysia-ta-iak-vidmovliaty/>

**Ткачова Н.П.**

*кандидат економічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри маркетингу*

**Масалаб О.В.**

*здобувач PhD,  
Національний технічний університет «ХПІ»*

## **ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ**

Дослідження сучасних особливостей національної української економіки має в цей час пріоритетне значення для формування сучасної економічної теорії [1, 3, 8]. Повномасштабне воєнне вторгнення росії в нашу країну стали вагомою підставою для формування теоретико-методичних і методологічних засад нового для нас виду економічних відносин, до яких у повній мірі відноситься воєнна економіка.

Воєнна економіка — це система економічних відносин, яка формується у державі під час збройних конфліктів або загроз національній безпеці. Дослідження аналізує основні принципи функціонування економіки у військовий час, включаючи мобілізацію ресурсів, державне регулювання виробництва, перерозподіл фінансів та адаптацію господарських структур до