

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

УДК 005.95/.96(477):[327.5:355.01(477:470) 2022»]

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

PECULIARITIES OF PERSONNEL MANAGEMENT UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE IN UKRAINE

Череп Олександр Григорович

доктор економічних наук, професор,
Запорізький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3098-0105>

Калюжна Юлія Вікторівна

кандидат економічних наук, доцент,
Запорізький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3335-6551>

Михайліченко Любомир Володимирович

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Запорізький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3545-0805>

Cherep Oleksandr, Kaliuzhna Iuliia, Mykhailichenko Lubomir
Zaporizhzhia National University

У статті розглянуто питання управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Теоретично розглянуто актуальні питання сутності поняття «управління персоналом». Розкрито особливості управління персоналом на прикладі ізраїльських компаній, проведений розгляд впливу воєнного стану на якість управління. Особливий акцент в статті робиться на характеристику методів стимулювання та впливу на персонал в сучасних українських умовах. Були представлені різні підходи до класифікації соціально-психологічних методів дистанційного управління персоналом. Проведене дослідження по даній темі дозволило розглянути сучасні проблеми управління персоналом в сучасних українських умовах та на основі них розробити рекомендації, щодо їх рішення.

Ключові слова: управління персоналом, воєнний стан, менеджмент, ефективність управління, мотивація, дистанційні способи управління.

The article examines the issue of personnel management under martial law in Ukraine, in particular, that today correctly selected personnel and their correct management are the key to the progressive development of the organization. And personnel management, in turn, directly affects the process of organizing management and in the long run will bring a certain positive result. The topical issues of the essence of the concept of "personnel management" are considered theoretically. Peculiarities of personnel management were revealed on the example of Israeli companies, and the influence of martial law on the quality of management was examined. It has been studied that structural changes are taking place in the economy, which directly affect the practice of personnel management, in particular, this effect is manifested in the flexibility of management, decentralization and integration, privatization, the growth of innovations, the organization of work and the quality of working life, as well as in the strengthening of people's inclination to participate in management. The article places special emphasis on the characteristics of methods of stimulation and influence on personnel in modern Ukrainian conditions. Analyzed the changes that occurred with the maintenance of martial law in Ukraine, in particular, the fact that the focus of attention has shifted to the safety and health of people, and that stability is very important today for those who are in more or less safe conditions. Various approaches to the classification of social-psychological methods of remote personnel management were presented. Israel's experience is examined, and it is determined that the conditions of constant war certainly present challenges for business in Israel, including how to motivate staff. The main ways of motivating personnel during wartime are revealed and several remote methods of personnel management in wartime conditions are recommended. One of the examples of successful remote control during wartime is the experience of

Google in Ukraine, another example is McKinsey & Company, which provided remote control during crisis situations such as terrorist attacks and natural disasters. The research conducted on this topic made it possible to consider modern problems of personnel management in modern Ukrainian conditions and based on them, develop recommendations for their solution.

Keywords: personnel management, martial law, management, management efficiency, motivation, remote methods of management.

Постановка проблеми. Сьогодні правильно підібраний персонал та вірне управління ним – запорука прогресивного розвитку організації. Управління персоналом, безпосередньо впливає на процес організації управління і в довгостроковій перспективі принесе певний позитивний результат. В кожній організації управління персоналом, це індивідуальний процес, тому не можливо копіювати досвід інших, але можна брати його за основу.

В умовах воєнного стану на економічному фронті відбуваються певні зміни. Споживачі менше заощаджують і купують, банки посилюють умови кредитування, що відлякує малий бізнес, зростає дебіторська заборгованість тощо. Речі швидко змінюються. Усе це так чи інакше негативно впливає на ефективність більшості компаній. Значно падають економічні показники – рентабельність, товарообіг тощо. У такій ситуації будь-яка компанія в першу чергу прагне вижити, використовуючи всі можливі заходи та ресурси [3, с. 194].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання персоналу висвітлено у багатьох наукових працях. Зарубіжні фахівці розглядали ці питання ще в минулому (Ф. Герцберг [13], А. Маршалл [15], А. Маслоу [10], А. Сміт [17], Ф. Тейлор [12], А. Файоль [11], Т. Шульц [16] та інші). Ретроспективний аналіз досліджень цієї тематики дає підстави стверджувати, що ці науковці одними із перших окреслили загальні засади управління персоналом.

Мета статті – дослідження сутності та ролі управління персоналом та обґрунтування рекомендацій, щодо управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні.

Система управління персоналом на сучасному підприємстві, незалежно від форми власності, є наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоздатності й розвитку [5].

Управління, як і всі економічні системи, враховує попит і пропозицію на ринку. Управління персоналом – врівноважує попит із боку роботодавця, який бере у «оренду» певні знання і навички індивіда, що претендує на задану вакансію, а також, пропозицію

із боку індивіда/потенційного працівника, який займається пошуком роботи і пропонує себе на ринку праці задля досягнення матеріальної вигоди для своїх цілей [6].

Сутність управління персоналом, у тому числі працівниками, роботодавцями та іншими власниками підприємств, полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових взаємозв'язків між суб'єктами управління та об'єктами управління. Ці відносини базуються на принципах, методах і формах, що впливають на інтереси, поведінку і діяльність працівників з метою отримання від них максимальної користі.

Управління персоналом займає чільне місце в системі управління підприємством. У методологічному відношенні ця галузь менеджменту має специфічний концептуальний апарат, з чітко вираженими характеристиками та показниками діяльності, спеціальними процедурами та методами – доказами, експериментом тощо, методами дослідження та спрямованості аналізу змісту праці різних типів персоналу [1, с. 72].

Крім того, в економіці відбуваються структурні зміни, які безпосередньо впливають на практику управління персоналом. Зокрема, цей ефект проявляється в гнучкості управління, децентралізації та інтеграції, приватизації, зростанні інновацій, організації праці та якості трудового життя, а також у посиленні схильності людей брати участь в управлінні.

Розгляд поняття про управління в літературі показує, що сутність менеджменту є комплексною концепцією, яка включає всі дії та всіх осіб, які приймають рішення, включаючи такі процеси, як планування, оцінка, реалізація проекту та контроль [1, с. 72].

Отже, управління персоналом – це діяльність з управління людьми, спрямована на досягнення цілей компанії, бізнесу шляхом використання праці, досвіду та талантів цих людей з урахуванням їхньої задоволеності роботою.

Управління персоналом є важливим елементом будь-якої організації, яка має на меті досягнення успіху в своїй діяльності.

Воєнний стан є винятковим станом в країні, коли влада здійснює підвищений рівень контролю та обмежує деякі свободи громадян. В таких умовах можуть виникнути певні виклики та проблеми, які можуть вплинути на якість управління:

1. Обмеження свободи дій та рішень: У воєнний час можуть бути введені обмеження щодо свободи рішень та дій для керівників організацій. Це може спричинити зниження швидкості та ефективності процесів управління.

2. Надзвичайні обставини: Воєнний стан призводить до надзвичайних обставин, які можуть вплинути на роботу організації. Наприклад, можуть бути обмежені рухи та транспортні засоби, що може ускладнити доставку товарів та послуг, а також знизити рівень попиту на них.

3. Нестабільність політичної та економічної ситуації: Воєнний стан може призвести до збільшення невизначеності та ризику в економіці, що може спричинити зниження інвестицій та розвитку бізнесу. Це може вплинути на якість управління, особливо у контексті стратегічного планування та прийняття рішень.

Зміни, які відбулись з веденням воєнного стану в Україні:

1. Насамперед, фокус уваги змістився на безпеку та здоров'я людей. Коли виникає смертельна загроза, то першочерговою стає необхідність передислокувати себе та сім'ю у безпечніше місце. Якщо ж такої можливості немає, то забезпечити рідних життєво необхідними речами: водою, їжею та ліками. Решта переміщається на задній план. У тому числі робота.

2. На сьогодні для тих, хто перебуває в більш менш безпечних умовах, дуже важлива стабільність. Якщо раніше велика кількість людей була націлена на розвиток та кар'єрне зростання, то зараз важливішою стала наявність роботи в цілому та фінансова стабільність для забезпечення себе та сім'ї.

Отже, воєнний стан може вплинути на якість управління через обмеження свободи дій та рішень, надзвичайні обставини та нестабільність політичної та економічної ситуації. Проте, якщо організації будуть готуватися до таких ситуацій та реагувати на них швидко та ефективно, вони можуть зберегти високу якість управління.

При розгляді Ізраїльського досвіду, визначено, що умови постійної війни, безумовно, створюють виклики для бізнесу в Ізраїлі, включаючи те, як стимулювати персонал. Однак, деякі ізраїльські компанії використо-

вують креативні підходи, щоб підтримувати та мотивувати своїх співробітників [7, с. 10].

Одним зі способів, які використовуються, є забезпечення фізичної безпеки працівників. Багато компаній пропонують різні програми безпеки, які включають належний моніторинг та інформаційну підтримку для співробітників та їх сімей.

Багато компаній надають різноманітні програми соціального захисту та допомоги.

Також, деякі компанії пропонують своїм співробітникам можливість працювати з дому, що дозволяє їм бути безпечнішими та знижує кількість витрат на подорожі до роботи. Це може допомогти зменшити стрес та покращити робочі умови.

Багато ізраїльських компаній також надають своїм співробітникам можливість брати участь у додаткових тренінгах та освітніх програмах, що дозволяє їм розвиватися професійно та збільшувати свої навички. Це може стимулювати працівників та допомогти їм залишатися мотивованими [7, с. 10].

Крім того, багато компаній намагаються створити позитивну корпоративну культуру, що підтримує співробітників та забезпечує позитивні робочі відносини. Це може зменшити вплив стресу від ситуації з війною та допомогти зберегти мотивацію та ефективність роботи працівників.

Отже, компанії в Ізраїлі намагаються використовувати різноманітні підходи, щоб стимулювати своїх працівників в умовах постійної війни. Це включає забезпечення безпеки та соціального захисту працівників, розвиток професійних навичок, створення позитивної корпоративної культури та інші підходи.

Стимулювання персоналу під час війни може бути складним завданням, оскільки війна може викликати багато стресів, тривоги та неспокою серед працівників. Однак, стимулювання персоналу може бути важливим для забезпечення ефективної роботи важливих служб та організацій під час війни.

Основними способами стимулювання персоналу під час війни можуть бути:

1. Підтримка та співчуття. Важливо, щоб керівництво показувало свою підтримку та співчуття персоналу в цей важкий період. Це може знадобитися, щоб відчути їхню приналежність до команди та підтримку один одного.

2. Матеріальні стимули. Важливо, щоб керівництво забезпечувало своїх працівників необхідними матеріальними ресурсами та інструментами для ефективної роботи.

Це може включати забезпечення безпеки та захисту від небезпек, а також достатньої зарплати та інших благ.

3. Навчання та розвиток. Під час війни, працівники можуть потребувати нових знань та навичок для ефективної роботи. Тому важливо забезпечити навчання та розвиток працівників, щоб вони були готові до різних викликів та виконання своїх обов'язків.

4. Співпраця та комунікація. Важливо, щоб керівництво створювало умови для співпраці та комунікації між працівниками. Це може допомогти забезпечити ефективну координацію та розв'язання проблем в реальному часі.

Дистанційне управління персоналом в умовах війни може бути викликано необхідністю роботи з віддаленими командами, які знаходяться в різних локаціях, а також може бути необхідним для забезпечення безпеки співробітників під час війни [9, с. 182].

Ось кілька дистанційних способів управління персоналом в умовах війни:

- використання онлайн-комунікаційних інструментів: таких як електронна пошта, чат-боти, відеоконференції та інші онлайн-інструменти, щоб забезпечити зв'язок з персоналом, обмінюватися інформацією та вести віддалену роботу;

- використання хмарних сервісів та інструментів: для забезпечення безпечного доступу до даних та документів, що дозволяє працювати віддалено із будь-якої точки світу;

- віддалена організація робочих процесів: використання онлайн-інструментів для планування та організації робочих процесів, встановлення термінів та контролю виконання завдань, дистанційного керування проектами та інші рішення, які можуть бути реалізовані віддалено;

- використання онлайн-навчання: для забезпечення навчання та підвищення кваліфікації співробітників, яке може бути проведено віддалено за допомогою спеціальних платформ;

- розробка механізмів контролю та звітності: для відстеження роботи персоналу віддалено та забезпечення взаємодії між управлінням та співробітниками.

Досвід дистанційного управління в бізнес-компанії під час війни може бути важливим для забезпечення ефективності роботи та безпеки співробітників. Деякі компанії можуть мати досвід управління в екстремальних умовах, таких як природні катастрофи, епідемії або інші надзвичайні ситуації.

Одним з прикладів успішного дистанційного управління під час війни є досвід ком-

панії Google в Україні. Компанія використовувала відеоконференції, мобільні додатки та інші інструменти для забезпечення ефективного управління своїми співробітниками під час війни. За допомогою цих інструментів компанія змогла забезпечити безпеку своїх працівників та зберегти ефективність своєї роботи [4].

Іншим прикладом є компанія McKinsey & Company, яка забезпечувала дистанційне управління під час кризових ситуацій, таких як терористичні атаки та природні катастрофи. Компанія використовувала мобільні додатки, відеоконференції та інші інструменти для забезпечення співпраці та координації між своїми працівниками [4].

Варто зазначити, що дистанційне управління може бути викликано деякими проблемами, такими як недостатня якість зв'язку, проблеми з інтернет-зв'язком та інші технічні проблеми. Однак, з допомогою правильної стратегії та використанням дієвих інструментів дистанційне управління може стати ефективним інструментом для забезпечення ефективності.

Стимулювання персоналу під час війни є складною задачею, оскільки воєнний конфлікт може створювати серйозний стрес та неспокій серед співробітників. Проте, існують деякі підходи, які можуть допомогти підтримувати мотивацію та продуктивність персоналу навіть у складних умовах війни.

Одним з найважливіших аспектів є забезпечення безпеки співробітників. Це може включати захист від бойових дій, надання медичної допомоги та підтримки для тих, хто постраждав унаслідок війни. Також важливо забезпечити необхідні ресурси, такі як вода, їжа, медикаменти та інше, для забезпечення здоров'я та добробуту персоналу.

Іншим важливим аспектом є забезпечення можливостей для професійного зростання та розвитку. В рамках війни можуть бути обмежені можливості навчання та підвищення кваліфікації, проте важливо забезпечити доступ до ресурсів, які можуть допомогти працівникам розвиватися та зберігати свої навички та знання.

Також можна забезпечити моральну підтримку для співробітників, щоб допомогти їм впоратися зі стресом та труднощами, пов'язаними з війною. Це може включати проведення спеціальних тренінгів з психології та духовності, організацію груп підтримки та забезпечення доступу до професійних консультантів.

Нарешті, можна використовувати різні форми стимулювання та мотивації працівників, такі як фінансові стимули, нагороди.

Висновки. Таким чином, система управління персоналом у воєнних умовах має відповідати таким основним вимогам:

- зберігати чи підвищувати продуктивність праці персоналу;
- бути гнучкою;
- бути економічною;

– вміло та юридично бездоганно проводити організаційно-штатні заходи.

Потрібно зазначити, що економічна криза не тільки створює проблеми, а й відкриває перед будь-якою компанією нові можливості: побудувати ефективнішу систему управління персоналом, підібрати ефективніший персонал, звільнитися від надлишку співробітників на непродуктивних напрямках, оптимізувати витрати на персонал

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
3. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ : Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.
4. Галузь E-commerce під час війни: як компанії підтримують бізнес, команди та державу. URL: <https://budni.rabota.ua/ua/news/galuz-e-commerce-pid-chas-viyni-yak-kompaniyi-pidtrimuyut-biznes-komandi-ta-derzhavu> (дата звернення: 23.02.2023).
5. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. №. 9. С. 37-42.
6. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. Вип. 4(52). С. 121–128.
7. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 2. С. 7-10.
8. Морозова М. Е. Управління персоналом як основа підвищення конкурентоспроможності організації. *Вісник післядипломної освіти*. 2016. Вип. 16 (29). С. 94–105.
9. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15–28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т. О. Мельник. Т. 2. Київ : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с.
10. Abraham H. Maslow. *Motivation and Personality* (2nd ed.) N.Y. Harper & Row, 1970.
11. Fayol, Henri. *Administration industrielle et générale*. Paris. Dunod et Pinat. 1917, p. 11.
12. Frederick Taylor *Principles of Scientific Management* (monograph, 1911).
13. Herzberg F. *The Motivation to Work*. F. Herzberg, B. Mausner, B. Snyderman New Jersey: Transaction Publishers, 1993. 180 p.
14. Herzberg F. *The Managerial Choice: To be Effective or to be Human*. F. Herzberg Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin, 1976. 360 p.
15. Marshall, Alfred. *History of Economics and Economic Thoughts: Current Economic Theories*: navch. Help for VNS.O. O. Shevchenko: Center of study. lit., 2012. 234p.
16. Schultz T. Human capital: Policy Issues and Research Opportunities. In *Human Resources. Fiftieth Anniversary Colloquium VI*, 1975.
17. Smith A. *Research on the nature and causes of the wealth of peoples*, 1962.

REFERENCES:

1. Balanovska T. I., Hohulia O. P., Troian A. V. (2017) *Menedzhment: navchalnyi posibnyk* [Management: a study guide]. Kyiv: TsP «Komprynt». (in Ukrainian)
2. Balanovska T. I., Mykhailichenko M. V., Troian A. V. (2020) *Suchasni tekhnolohii upravlinnia personalom: navch. posib.* [Modern technologies of personnel management: training. manual]. Kyiv: FOP Yamchynskiy O. V. (in Ukrainian)
3. Voitko S. V., Melnychenko A. A. (2021) *Liderstvo ta antykrizovyi menedzhment: pidruchnyk* [Leadership and anti-crisis management: a textbook]. Kyiv: Politehnika. KPI im. Ihoria Sikorskoho. (in Ukrainian)

4. Haluz E-commerce pid chas viiny: yak kompanii pidtrymuiut biznes, komandy ta derzhavu [E-commerce at War: How Companies Support Business, Teams, and the State]. Available at: <https://budni.rabota.ua/ua/news/galuz-e-commerce-pid-chas-viyni-yak-kompaniyi-pidtrimuyut-biznes-komandi-ta-derzhavu> (accessed 23 February 2023).
5. Dashko I. M. (2016) Rozvytok innovatsiinykh tekhnolohii upravlinnia personalom na pidpriemstvakh v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Development of innovative personnel management technologies at enterprises in modern economic conditions]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, vol. 9, pp. 37–42.
6. Dashko I. M., Krylov D. V., Sierova V. Yu. (2021) Suchasni systemy upravlinnia personalom [Modern personnel management systems]. *Finansovi stratehii innovatsiinoho rozvytku ekonomiky – Financial strategies of innovative economic development*, vol. 4(52), pp. 121–128.
7. Koliadenko I. I., Kavtysh O. P. (2018) Naukovi pidkhody do sutnosti antykrizovoho upravlinnia [Scientific approaches to the essence of anti-crisis management]. *Biznes-navihator-Business navigator*, vol. 2, pp. 7–10.
8. Morozova M. E. (2016) Upravlinnia personalom yak osnova pidvyshchennia konkurentospromozhnosti orhanizatsii [Personnel management as a basis for increasing the competitiveness of the organization]. *Visnyk pisladyplomnoi osvity – Bulletin of postgraduate education*, vol. 16 (29), pp. 94–105.
9. Publichne upravlinnia ta administruvannia v umovakh viiny i v postvoiennyi period v Ukraini [Public management and administration in the conditions of war and in the post-war period in Ukraine] : materialy Vseukr. nauk.-prakt. konf. u trokh tomakh, m. Kyiv, DZVO «Universytet menedzhmentu osvity» NAPN Ukrainy, 15–28 kvitnia 2022 r. [DZVO "University of Education Management" National Academy of Sciences of Ukraine, April 15–28, 2022]; red. kolehiia : I.O. Dehtiarova, V.S. Kuibida, P.M. Petrovskiy ta in., uklad. T.O. Melnyk. T. 2. K.: DZVO «UMO» NAPN Ukrainy. (in Ukrainian)
10. Abraham H. Maslow. (1970) *Motivation and Personality* (2nd ed.) N.Y. Harper & Row.
11. Fayol H. (1917) *Administration industrielle et générale*. Paris. Dunod et Pinat, p. 11.
12. Taylor F. (1911) *Principles of Scientific Management* (monograph).
13. Herzberg F. (1993) *The Motivation to Work*. F. Herzberg, B. Mausner, B. Snyderman New Jersey: Transaction Publishers, 180 p.
14. Herzberg F. (1976) *The Managerial Choice: To be Effective or to be Human*. F. Herzberg Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin, 360 p.
15. Marshall A. (2012) *History of Economics and Economic Thoughts: Current Economic Theories: navch. Help for VNS*. O. O. Shevchenko: Center of study. lit., 234 p.
16. Schultz T. (1975) *Human capital: Policy Issues and Research Opportunities*. In *Human Resources. Fiftieth Anniversary Colloquium VI*.
17. Smith A. (1962) *Research on the nature and causes of the wealth of peoples*.