

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-80>

УДК 331

# КРЕАТИВНІ РІШЕННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

## CREATIVE SOLUTIONS IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM DURING WAR: CHALLENGES AND PROSPECTS

**Батюк Богдан Богданович**кандидат економічних наук, доцент,  
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій  
імені С.З. Гжицького

Міністерства освіти і науки України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3761-1852>**Гірняк Катерина Михайлівна**кандидат економічних наук, доцент,  
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій  
імені С.З. Гжицького

Міністерства освіти і науки України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5869-9956>**Batyuk Bogdan, Hirniak Kateryna**Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology  
named after S.Z Gzhytsky  
of Ministry of Education and Science of Ukraine

Метою дослідження є характеристика особливостей прийняття креативних рішень в системі управління персоналом в умовах війни. Доведено, що актуальність прийняття креативних рішень у системі управління персоналом для підприємств можна обґрунтувати з декількох аспектів, особливо в умовах постійно змінюваного середовища. Виокремлено основні детермінанти креативності, що впливають на систему управління персоналом підприємства. Визначено, що креативні рішення в галузі управління персоналом в умовах війни – це не просто адаптація до змін, вони спрямовані на активне створення середовища, в якому як бізнес, так і його співробітники зможуть вижити і зрештою процвітати, незважаючи на проблеми, спричинені війною. Охарактеризовано особливості впливу війни на систему управління персоналом сучасного підприємства.

**Ключові слова:** управління персоналом, креативність, креативні рішення, інновації, підприємство, воєнний стан.

In war conditions, personnel management becomes a particularly complex task that requires new approaches and innovative solutions. Challenges include loss of personnel, psychological stress and instability, requiring the study and development of effective management strategies. The purpose of the study is to characterize the features of creative decision-making in the personnel management system in war conditions. Military actions force personnel to reconsider their preferences, in particular: important moments of peaceful life turned out to be meaningless during the war; complete disorientation caused by the uncertainty of the future; change in the emotional state of the team; irritability and helplessness; individual workers take positions and change identities (leaders become confused and paralyzed, while the calm, quiet worker demonstrates the pinnacle of productivity and social maturity). It has been proven that the relevance of making creative decisions in the personnel management system for enterprises can be justified on several aspects, especially in a constantly changing environment. The main determinants of creativity that influence the enterprise personnel management system are identified. It has been determined that creative solutions in the field of personnel management in war conditions are not simply an adaptation to change, they are aimed at actively creating an environment in which both the business and its employees can survive and ultimately thrive, despite the problems caused by war. The features of the influence of war on the personnel management system of

a modern enterprise are characterized. Creative solutions in the personnel management system themselves allow the development of a corporate culture of innovation. When employees see that the management team is open to new ideas and willing to experiment, it encourages them to be creative in their own work. This creates a positive environment for innovation at all levels of the organization. By themselves, creative solutions in the personnel management system enable the development of a corporate culture of innovation.

**Keywords:** personnel management, creativity, creative solutions, innovation, enterprise, martial law.

**Постановка проблеми.** В умовах війни, управління персоналом стає особливо складним завданням, яке вимагає нових підходів та інноваційних рішень. Виклики пов'язані з втратою кадрів, психологічним стресом та нестабільністю, потребують вивчення та розробки ефективних стратегій управління.

Військові дії змушують персонал переглянути свої вподобання, зокрема: важливі моменти мирного життя стали безглуздими під час війни; повна дезорієнтація, яка спричинена невизначеністю майбутнього; зміна емоційного стану колективу; роздратованість та безпорадність; окремі працівники займають позицію та змінюють ідентичність (лідери стають розгубленими і паралізованими, а той самий час спокійний тихий працівник демонструє вершину продуктивності та громадської зрілості) тощо. Також значно падають економічні показники – рентабельність, товарообіг. В такій ситуації організація в першу чергу прагне вижити, використовуючи всі можливі заходи та ресурси.

Військові дії можуть призводити до серйозних втрат кадрів в підприємствах, які відчують не лише матеріальні втрати в результаті руйнувань та збройних конфліктів, але й втрати людського капіталу через травми, втрату працездатності або навіть смерть працівників. Це створює необхідність швидкої реакції управління персоналом на різноманітні виклики, пов'язані з перерозподілом обов'язків, психологічною підтримкою та забезпеченням безпеки працівника.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливі аспекти управління персоналом, розкривалися в працях таких вчених О. Барановський, М. Єрмошенко, З. Живко, С. Ілляшенко, О. Кириченко, Ю. Кім, О. Костюк, Г. Козаченко, Т. Коупленд (Т. Copeland), Т. Кузенко, О. Литовченко, І. Мойсеєнко, Т. Момот, В. Мунтіян, В. Мартинюк, О. Мельников, О. Пластун, В. Пономарьов, М. Погосова, Н. Пойда-Носик, В. Прохорова, Є. Палига, Є. Рудніченко, Н. Сабліна, О. Силкін, Р. М. Швець, Л. Шемаєва, С. Шкарлет, В. Шлемко, А. Штангрет, В. Шликов, В. Ярочкін та інші. Однак низка теорій і концепцій щодо врахування воєнного стану й прийняття креативних рішень,

досі залишаються не розкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її актуальність.

**Метою дослідження є** характеристика особливостей прийняття креативних рішень в системі управління персоналом в умовах війни.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Актуальність прийняття креативних рішень у системі управління персоналом для підприємств можна обґрунтувати з декількох аспектів, особливо в умовах постійно змінюваного середовища. По-перше, сама креативність у управлінні персоналом сприяє інноваційності та гнучкості підприємства [1–3]. В умовах швидких ринкових змін та технологічних інновацій, здатність швидко адаптуватися та впроваджувати нові підходи є критичною для успіху. Відтак, креативні методи управління персоналом дозволяють розробляти нестандартні стратегії мотивації, навчання та розвитку співробітників, що забезпечує більш ефективне використання їхнього потенціалу.

По-друге, креативні підходи в управлінні персоналом сприяють залученню та утриманню талантів [4–6]. В умовах жорсткої конкуренції за висококваліфіковані кадри, оригінальні та інноваційні методи роботи з персоналом можуть стати конкурентною перевагою. Наприклад, гнучкі графіки роботи, креативні форми навчання та кар'єрного розвитку, незвичайні соціальні пакети – усе це може приваблювати талановитих співробітників та сприяти їхній лояльності. Слід зауважити, що креативність у управлінні персоналом допомагає вирішувати проблеми у незвичайних та складних ситуаціях. Наприклад, у випадку кризових явищ, таких як пандемія, економічні коливання або технологічні зрушення, нестандартні підходи можуть бути набагато ефективнішими, ніж традиційні методи управління [7–10].

Самі по собі креативні рішення в системі управління персоналом уможливають розвиток корпоративної культури інновацій. Коли співробітники бачать, що управлінська команда відкрита до нових ідей та готова експериментувати, це стимулює їх до креативності у власній діяльності. Таким чином, створюється позитивне середовище для інновацій

на всіх рівнях організації. Загалом, креативні підходи в управлінні персоналом не просто доцільні, але й важливі для підтримки конкурентоспроможності, адаптивності та інноваційності підприємства у швидко змінюваному та непередбачуваному бізнес-середовищі (табл. 1).

Креативні рішення в управлінні персоналом особливо важливі у складних умовах війни, коли адаптивність, стійкість та інновації стають ключовими факторами виживання підприємств. У таких умовах традиційні підходи можуть виявитися неадекватними, що робить креативні стратегії життєво важливими як благополуччя співробітників, так стійкості бізнесу. Відтак, під час війни фізична та емоційна безпека співробітників стає понад усе. Креативне управління персоналом у цьому контексті означає розробку та впровадження гнучких механізмів роботи, таких як можливості віддаленої роботи, для забезпечення безпеки персоналу. Це може включати використання технологій для віртуальних зустрічей і спільної роботи або створення безпечних і доступних робочих центрів далеко від зон бойових дій. Крім того, психологічна підтримка, у тому числі консультування та семінари з управ-

ління стресом, може допомогти зберегти моральний дух та психічне здоров'я співробітників у ці важкі часи. Відтак, комунікація стає критичною проблемою у воєнний час. Підприємства мають творчо долати порушені канали зв'язку. Це може включати використання різних засобів зв'язку: від традиційних методів, таких як телефонні дзвінки та SMS, до більш сучасних рішень, таких як програми зашифрованого обміну повідомленнями або супутниковий зв'язок, залежно від доступності та надійності цих послуг. Регулярне та прозоре спілкування допомагає підтримувати відчуття нормального життя та гарантує, що співробітники будуть проінформовані про ситуацію в компанії та будь-які необхідні дії в надзвичайній ситуації.

По-третє, війна часто порушує ланцюжки постачання та бізнес-операції, вимагаючи інноваційних рішень проблем в управлінні персоналом. Це може включати креативний перерозподіл співробітників на різні ролі, де вони найбільш необхідні, навчання співробітників новим навичкам для адаптації до мінливих потреб бізнесу або пошук альтернативних постачальників і партнерів. Ці заходи допомагають підтримувати роботу бізнесу та

Таблиця 1

**Детермінанти креативності,  
що впливають на систему управління персоналом підприємства**

№	Детермінанти	Характеристика
1	Корпоративна культура та лідерство	Культура, що заохочує інновації та креативність, є фундаментальним чинником. Це включає відкритість до нових ідей, готовність експериментувати, толерантність до ризику та помилок, та підтримка з боку керівництва. Лідери, які демонструють креативний підхід і підтримують інновації, сприяють розвитку креативної атмосфери у команді
2	Розвиток та навчання співробітників	Постійне навчання та професійний розвиток співробітників є ключовими для підтримки креативності. Програми навчання, що стимулюють критичне мислення, вирішення проблем, та інноваційний підхід до завдань, можуть значно підвищити креативний потенціал команди
3	Гнучкість у роботі та робочому середовищі	Гнучкість у виборі робочих годин, можливість дистанційної роботи та комфортне фізичне середовище можуть сприяти креативності. Це дозволяє співробітникам працювати в умовах, які найкраще підходять для їхньої продуктивності та креативності
4	Комунікація та співпраця	Відкритий обмін ідеями та співпраця між відділами і командами сприяють генерації та реалізації креативних ідей. Це може включати міждисциплінарні проекти, спільні обговорення та робочі групи, де співробітники можуть вільно обмінюватися думками та ідеями
5	Мотивація та розвиток	Система винагород та визнання, яка цінує інноваційність та креативний внесок співробітників, є важливою для підтримки мотивації до креативності. Визнання інноваційних ідей і проектів, як фінансово, так і морально, є ключовим для заохочення подальшої креативної діяльності

Джерело: власні дослідження

захищати робочі місця, що має вирішальне значення як для засобів для існування співробітників, так і для підтримки кваліфікованої робочої сили.

Креативне управління персоналом передбачає підтримку чи навіть зміцнення корпоративної культури перед негараздами. Цього можна досягти, зміцнюючи почуття спільності та підтримки серед співробітників. Ініціативи можуть включати віртуальні заходи зі створення команди, програми взаємної підтримки або регулярні віртуальні соціальні заходи. Такі зусилля допомагають підтримувати залученість та моральний дух співробітників, що має вирішальне значення для продуктивності та психологічного благополуччя у такі важкі часи. Нарешті, креативні рішення в управлінні персоналом під час війни також включають стратегічне планування поствоєнного відновлення. Це включає підготовку до відновлення виробництва та робочої сили, прогнозування повоєнного ринку та потреб клієнтів, а також

планування реінтеграції звільнених або покликаних на службу співробітників. Проактивне та інноваційне планування демонструє відданість майбутньому як співробітників, так і компанії, надаючи надію та спрямування в умовах невизначеності (табл. 2).

Підсумовуючи, можна сказати, що креативні рішення в галузі управління персоналом в умовах війни – це не просто адаптація до змін, вони спрямовані на активне створення середовища, в якому як бізнес, так і його співробітники зможуть вижити і зрештою процвітати, незважаючи на проблеми, спричинені війною.

**Висновки.** Підсумовуючи, слід зауважити, що стимулювання персоналу у час військових дій є складним завданням, оскільки війна створює серйозний стрес та неспокій серед персоналу. Проте, існують деякі підходи, які можуть допомогти підтримувати мотивацію та продуктивність персоналу навіть у складних умовах війни.

Таблиця 2

## Вплив війни на систему управління персоналом сучасного підприємства

№	Вплив	Сутність впливу
1	Проблеми захисту персоналу	Війна вносить елемент невизначеності та небезпеки для фізичної безпеки працівників. Управління персоналом у таких умовах вимагає розробки та впровадження заходів безпеки, включаючи евакуаційні плани, забезпечення безпечних робочих просторів та можливість дистанційної роботи. Важливо також забезпечити психологічну підтримку та допомогу співробітникам, які переживають стрес та тривогу через військові дії
2	Перерозподіл робочої сили	Війна вимагає перерозподілу працівників, оскільки деякі співробітники можуть бути мобілізовані, а інші можуть вимушено мігрувати. Підприємства повинні бути готові до переорієнтації своєї робочої сили, включаючи перенавчання персоналу для нових ролей, наймання тимчасових працівників, а також підтримку працівників, які повертаються після військових дій
3	Зміна операційних пріоритетів	В умовах війни підприємства зустрілися із необхідністю швидко адаптувати свої бізнес-стратегії та операційні процеси. Це може включати переорієнтацію на виробництво товарів або надання послуг, які є критично важливими в військовий час, а також зміну ланцюгів поставок та логістичних процесів. Управління персоналом в цьому контексті вимагає гнучкості і здатності швидко перенавчати співробітників
4	Суттєве емоційне навантаження	Війна впливає й на емоційний стан співробітників. Управління персоналом має включати заходи по збереженню морального духу та зниженню стресу, такі як психологічна підтримка, комунікаційні кампанії для підтримки внутрішнього оптимізму та створення відчуття спільноти та взаємодопомоги серед працівників
5	Політико-правове середовище	Війна призвела до змін у законодавстві, що стосується праці та управління персоналом. Підприємства повинні швидко адаптуватися до нових правових вимог, які можуть включати зміни в умовах праці, соціальні гарантії для мобілізованих працівників, а також дотримання нових норм безпеки. Це вимагає ефективного моніторингу змін у законодавстві та оперативної їх імплементації в практику управління персоналом

Джерело: власні дослідження



Одним з найважливіших аспектів є забезпечення безпеки персоналу. 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 персоналу розвиватися та зберігати свої навички та знання.

Також можна забезпечити моральну підтримку для персоналу, щоб допомогти їм впоратися зі стресом та труднощами, пов'язаними із війною. Це може включати проведення спеціальних тренінгів з психології та духовності, організацію груп підтримки та забезпечення доступу до професійних консультацій. Нарешті можна використати різні форми стимулювання та мотивації персоналу, такі як фінансові стимули, нагороди.

Отже, в умовах воєнних дій управління персоналом потребує особливої уваги,

фахових підходів та зважених інноваційних рішень. Важливо, щоб інноваційні рішення приймалися обдуманно і професійно. Організації, які продовжують свою роботу також і підтримують наш економічний фронт сплачуючи податки та надаючи роботу працівникам. Кожна організація та HR фахівці прикладають максимум зусиль, щоб зберегти свій персонал, а також вже напрацьовали свої інноваційні або практичні методи управління персоналом.

Таким чином, система управління персоналом має відповідати таким вимогам:

- зберігати та 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 організацією нові можливості: побудувати ефективну систему управління персоналом з використанням інновацій, підібрати ефективний персонал, звільнитися від надлишку працівників на непродуктивних напрямках, оптимізувати втрати персоналу.

#### REFERENCES:

1. Gladka, O., & Fedorova, V. (2019) Defining personnel marketing strategies. *Business: Theory and Practice*, 20, 146–157. [in English]
2. Lievens F., Highhouse S. (2003) The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56, 75–102 [in English]
3. Stankevičienė, A., Liučvaitienė, A., & Volungevičienė, D. (2008) The possibilities of personnel development principle adaptability in personnel training. *Business: Theory and Practice*, 9(3), 199–209. [in English]
4. Stasytyte, V., Aleksienė, L. (2015) Operational risk assessment and management in small and medium-sized enterprises. *Business: Theory and Practice*, 16(2), 140–148. [in English]
5. Kopytko, M., Liubokhynets, L., Kalinin, A., Sai, L., Bala, O. (2023) Personnel management in the system of ensuring safety and security of the engineering enterprise in the conditions of industry 4.0. *International Journal of Safety and Security Engineering*, Vol. 13, No. 3, pp. 547–554 [in English]
6. Nikonenko, U., Maksymenko, D., Holovachko, V., Golubka, Y., Guk, O. (2023) Accounting and auditing time management: A model for enterprise sustainable development planning. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 18, no. 9, pp. 2883–2889 [in English]
7. Chlivickas, E., Papšienė, P., Papšys, A. (2010) Human resources: Strategic management aspects. *Business, Management and Economics Engineering*, 8(1), 51–65. [in English]
8. Zhovnirchuk, Y., Cherkaska, V., Inozemtseva, O., Zhuravel, S., Pyzyuk, D. (2023) A planning model for improving personnel competence in pursuit of sustainable development. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 18, no. 9, pp. 2959–2965 [in English]
9. Kopytko, O., Lagodiienko, V., Falovych, V., Tchon, L., Dovhun, O., Litvynenko, M. (2019) Marketing communications as a factor of sustainable development. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 8(6): 3305–3309. [in English]
10. Lobanova, L. (2009) Human resources management value in knowledge-based society. *Business: Theory and Practice*, 10(3), 233–246. [in English]
11. Podra O., Kurii L., Alkema V., Levkiv H., Dorosh O. (2020) Theoretical aspects of human capital formation through human potential migration redistribution and investment process. *Business: Theory and Practice*, no. 21(1), pp. 71–82. [in English]