

Економіка

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

**Вороніна Вікторія Леонідівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної  
Полтавський державний аграрний університет*

**Voronina Viktoriia**

*Candidate of Economics Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of Management Department named after I. Markina  
Poltava State Agrarian University  
ORCID: 0000-0002-2434-4591*

**Горбатюк Людмила Михайлівна**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки, маркетингу та підприємництва  
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»*

**Horbatiuk Liudmyla**

*Candidate of Economics Sciences,  
Associate Professor of the Department of Economics, Marketing and Entrepreneurship  
State Institution "Luhansk Taras Shevchenko National University"  
ORCID: 0000-0002-6142-8233*

**Зосіменко Ігор Анатолійович**

*здобувач вищої освіти спеціальності «Менеджмент»  
Полтавського державного аграрного університету*

**Zosimenko Ihor**

*Student of the Specialty «Management»  
Poltava State Agrarian University*

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНІ В  
УМОВАХ ВІЙНИ**  
**PECULIARITIES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN UKRAINE  
DURING WAR**

*Анотація.* Визначено, що управління персоналом для кожної організації являє собою індивідуальний процес, який спрямований на ефективне використання працівників з метою досягнення основних цілей. Проаналізовано значну кількість загальнотеоретичних праць з менеджменту. З'ясовано, що управління персоналом в умовах воєнного стану є порівняно новою проблемою для вітчизняної науки. у минулому методи та моделі управління персоналом в умовах війни, у більшості випадків, виявились недієвими та потребують значного удосконалення. Доопрацьовані основні проблеми управління персоналом в умовах війни в Україні, зокрема: обмеження свободи дій та рішень, «кадровий голод», надзвичайні обставини, нестабільність економічної ситуації та інші. Обґрунтована першочергова проблема управління персоналом в умовах війни – забезпечення безпеки працівників. Запропоновані напрями підвищення мотивації та продуктивності персоналу в умовах воєнного стану в Україні: навчання та розвиток, взаємодопомога та взаємопідтримка, турбота та добробут персоналу, неформальна бесіда, матеріальні стимули, власна зона комфорту, співпраця та комунікація. Визначені додаткові стимули мотивування персоналу в умовах війни: одноразова грошова допомога, програма психологічної допомоги тощо. Удосконалені напрями стимулювання персоналу направлені на покращення психологічного клімату в колективі, зменшення впливу негативних емоцій, почуттів, рівня тривожності на людину та її робочі процеси та сприятимуть підвищенню продуктивності персоналу та успішній перспективі підприємства у повоєнний період.

**Ключові слова:** воєнний стан в Україні, управління персоналом в умовах війни, безпека працівників, стимулювання та мотивація персоналу, дистанційне управління персоналом.

**Summary.** It was determined that personnel management for each organization is an individual process aimed at the effective use of employees in order to achieve the main goals. A significant number of general theoretical works on management were analyzed. It was found that personnel management in the conditions of martial law is a relatively new problem for domestic science. In the past, methods and models of personnel management in the conditions of war, in most cases, turned out to be ineffective and in need of significant improvement. The main problems of personnel management in the conditions of the war in Ukraine have been elaborated, in particular: restrictions on freedom of action and decisions, «personnel hunger», extraordinary circumstances, instability of the economic situation, and others. A well-founded primary problem of personnel management in wartime is to ensure the safety of employees. Suggested directions for increasing the motivation and productivity of personnel in the conditions of martial law in Ukraine: training and development, mutual aid and mutual support, care and well-being of personnel, informal conversation, material incentives, own comfort zone, cooperation and communication. Additional incentives for motivating personnel in wartime conditions have been identified: one-time cash assistance, a program of psychological assistance, etc. The improved areas of staff stimulation are aimed at improving the psychological climate in the team, reducing the impact of negative emotions, feelings, and the level of anxiety on a person and his work processes, and will contribute to increasing the productivity of the staff and the successful prospects of the enterprise in the post-war period.

**Key words:** *martial law in Ukraine, personnel management in war conditions, employee safety, stimulation and motivation of personnel, remote personnel management.*

**Постановка проблеми.** Останні роки для України досить важкі. Спочатку великого удару для економіки країни завдала пандемія COVID-19, яка внесла значні зміни в установлені норми соціальної та ділової поведінки. Потім введення воєнного стану та початок бойових дій на території країни в лютому 2022 р. спричинило багато зрушень не лише в економіці, екології, духовній, політичній, соціальній, а й інших сферах життя українців [6, с. 18]. Зокрема, гостро постали проблеми трудових ресурсів. Велика кількість людей втратила роботу, у зв'язку з виїздом за кордон чи неможливістю релокувати свій бізнес з усім персоналом. У зв'язку з цим, країна втратила багато висококваліфікованих спеціалістів та фахівців. Механізми управління персоналом в умовах війни досить відрізняються та потребують перспективних напрямів удосконалення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управління персоналом в умовах війни є новою проблематикою у вітчизняній науці. Незважаючи на значну кількість методів та моделей управління персоналом, напрацьованих в минулому, в умовах війни у більшості випадків вони є недієвими, потребують удосконалення та адаптації до нових умов ведення бізнесу. Поступово у вітчизняній науковці висвітлюють дані проблеми у своїх працях: Ю. Калюжна [8], М. Деркач [11], К. Жавела [2], А. Жавела [2], О. Монєтова-Федорова [5], О. Череп [8], І. Чорнодід [10] та інші.

**Мета статті.** Метою статті є визначення та обґрунтування практичних рекомендацій з управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Запорукою прогресивного розвитку організації на сьогоднішній день являється правильно підібраний персонал. Управління персоналом безпосередньо

впливає на діяльність організації і в довгостроковій перспективі забезпечує позитивний результат. Для кожної організації, без виключення, воно являє собою індивідуальний процес, при якому копіювати досвід інших не можливо, проте варто брати його за основу.

На економічному фронті, в умовах воєнного стану відбуваються зміни: споживачі менше заощаджують і купують, банківські установи посилюють умови кредитування, що відлякує малий бізнес, дебіторська заборгованість – зростає [8]. Усе це негативно впливає на ефективність роботи більшості організацій та позначається на основних економічних показниках: рентабельності, рівню товарообігу, прибутку тощо. У такій ситуації будь-яка організація в першу чергу прагне вижити, використовуючи при цьому всі можливі заходи та ресурси [3, с. 194].

Під час воєнного стану керівництво країни здійснює підвищений рівень контролю та обмежує деякі свободи громадян. Визначимо основні проблеми управління персоналом в умовах війни (табл. 1).

*Таблиця 1*

### **Основні проблеми управління персоналом в умовах війни в Україні**

Проблема	Її наслідки
Обмеження свободи дій та рішень	Можуть бути введені обмеження щодо свободи рішень та дій для керівників організацій. Це може спричинити зниження швидкості та ефективності процесів управління.
Надзвичайні обставини	Поява надзвичайних обставин (обмежені рухи та транспортні засоби), які негативно позначаються на роботі організації. Наприклад, ускладнення доставки товарів та послуг, зниження рівня попиту на них тощо.
Нестабільність політичної та економічної ситуації	Збільшення рівня невизначеності та ризиків в економіці, як наслідок – зниження інвестиційного клімату та результативності бізнесу. Це впливає на якість управління, особливо у контексті стратегічного планування та прийняття управлінських рішень.

*Джерело:* доповнено авторами на основі [9]

М. Деркач та О. Мізіна до проблем управління кадрами відносять «кадровий голод», який спричинений відтоком закордон частини населення працездатного віку, зростанням плинності кадрів; соціальним відчуженням;

дискримінацією на робочому місці та зниженням мотивації [11, с. 213]. В Україні відбувся від'їзд більш ніж 5,23 млн біженців до Польщі, Румунії, Молдови, Угорщині та Словаччини [1]. Окрім міграції, війна призвела до загибелі значної кількості кваліфікованих кадрів, серед яких: медики, вчителі, інженери, юристи, науковці, журналісти.

Вітчизняні підприємства опинились в умовах, коли зміни впливають не лише на ефективність роботи персоналу, їх мотивацію до праці та психологічний стан, але й на умови самої зайнятості [10]. За таких умов ключовими завданнями менеджменту є пошук нових інструментів управління персоналом. Досить складними та важливими завданнями, які забезпечують ефективну роботу організацій та економіки країни в цілому в умовах війни є стимулювання та мотивація персоналу.

Воєнний конфлікт призвів до серйозних стресів та неспокою серед співробітників. Традиційний процес задоволення потреб у напрямку розвитку персоналу за А. Маслоу за таких складних обставин зазнає суттєвих змін. Адже, потреби людини базового рівня, тобто її безпека – не задовольняються. Тому, надзвичайної важливості в управлінських інструментах набувають індивідуалізовані підходи до виявлення потреб працівника з огляду на їх емоційний стан.

Щоб робота персоналу приносила результат, окрім зусиль самого працівника, необхідна участь колективу, а також застосування керівництвом організації ефективних способів мотивації. Існують підходи, які зможуть допомогти підтримувати мотивацію та продуктивність персоналу в умовах війни. Зокрема, науковці визначають наступні: взаємодопомога та взаємопідтримка, турбота та добробут персоналу, неформальна бесіда, матеріальні стимули, власна зона комфорту, навчання та розвиток, співпраця та комунікація [2]. Їх детальну характеристику розглянемо в табл. 2.

Належний рівень мотивації працівників під час війни забезпечує не лише їх матеріальну та моральну підтримку, сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства. Результати досліджень ринку праці в Україні [4], засвідчують факт про те, що переважна більшість підприємств, незважаючи на війну, виплачує заробітну платню в повному обсязі.

*Таблиця 2*

### **Основні способи стимулювання персоналу організації під час війни**

Основні способи	Її характеристика та особливості застосування
Комунікація та взаємодія	Відкрита та ефективна комунікація між управлінням та персоналом. Регулярне інформування співробітників про важливі зміни, роз'яснення стратегічних цілей організації. Сприяння взаємодії між різними відділами та рівнями.
Взаємодопомога та взаємопідтримка	Підтримка керівництвом організації у період воєнного часу. Завдяки цьому персонал відчуватиме підтримку колективу, відчуття приналежності до команди.
Добробут персоналу	Забезпечення безпечних умов праці, належна увага керівництва організації до добробуту персоналу,
Програми психологічної підтримки	Впровадження програми психологічної підтримки персоналу, які постраждали психологічно від наслідків воєнного періоду.
Матеріальні стимули (винагорода)	Встановлення такої системи мотивації та винагород, яка стимулюватиме високу продуктивність персоналу та досягнення поставлених цілей. Важливо розглянути можливість введення премій, бонусів або інших стимулів за внесок у відновлення життєдіяльності підприємства.
Подяка та похвала	Подяка персоналу, з боку керівника чи колективу, за якісно і вчасно виконану роботу, фіксування позитивного результату на конкретному етапі роботи над проєктом.
Навчання та розвиток	У разі потреби працівників організації в нових знаннях та навичках, забезпечення їх навчання та розвитку під час війни є досить важливим. Це сприятиме виконанню працівниками своїх обов'язків, готовності персоналу до різних викликів та забезпечуватиме ефективну роботу організації.
Власна зона контролю	З метою забезпечення упевненості працівника у власних силах і відволікання від зовнішніх реалій.
Неформальна бесіда	Коротка бесіда з персоналом, перед початком робочого дня. Традиційні запитання: Ти як? Як члени родини?
Співпраця та комунікація.	Створення комфортних умов для співпраці та комунікацій між працівниками, що забезпечить ефективну координацію та розв'язання проблем в реальному часі.

*Джерело:* сформовано авторами на основі [7; 2; 3]

Проте, згідно даних офіційного сайту Work.ua її розмір, з початком повномасштабного вторгнення, зменшився майже за усіма вакансіями. Так, протягом лютого 2022 р. середня зарплата українця знизилася з 15035 грн до 13736 грн, тобто на 11 % [11].

Наразі, через зміну фокусу уваги, велика кількість мотиваційних інструментів стали застарілими. Додатковими стимулами мотивування персоналу в умовах війни будуть: одноразова грошова допомога, програма психологічної допомоги тощо. Окрім цього, організація може матеріально допомогти з орендою житла співробітникам, які його втратили [7].

Визначені види стимулювання та заохочення персоналу підприємств не матимуть позитивного результату без належного забезпечення високого рівня їх безпеки на роботі. В залежності від фінансових можливостей підприємства, місця його розташування, галузі та умов праці, його керівництво мають сприяти дотриманню наступних дій (табл. 3).

*Таблиця 3*

**Основні напрями забезпечення безпечних умов праці персоналу у воєнний час**

№п/п	Основні напрями
1.	Релокація бізнесу з зони ведення бойових дій у нові міста країни.
2.	Практична та фінансова допомога в релокації працівникам, їх родинам.
3.	Переїзд у безпечні приміщення, з укриттям, або у межах пішої доступності.
4.	Чітка розробка алгоритмів дій працівників під час повітряних тривог та надзвичайних ситуацій.
5.	Складання графіків віддаленої роботи, якщо така робота є безпечнішою.
6.	Оптимізація інших процесів організації з метою забезпечення дотримання правил безпеки.

*Джерело:* сформовано автором на основі [5]

В умовах війни в Україні широкого поширення набуває дистанційне управління персоналом. Воно викликане необхідністю роботи з віддаленими командами, які знаходяться в різних локаціях та сприяє вищому рівні безпеки персоналу організації під час війни. Зазначимо успішний досвід дистанційного управління персоналом Google в Україні під



час війни. Компанія з метою забезпечення ефективного управління своїми співробітниками, серйозно віднеслася до проблеми безпеки колективу, використавши при цьому такі інструменти: відеоконференції, мобільні додатки тощо [6]. Це сприяло збереженню її високого рівня результативності роботи. Проте, функціонувати повністю в режимі дистанційного управління можуть далеко не всі підприємства. Окремі з них й надалі потребують забезпечення виробничого процесу на місцях.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У повоєнний період ефективне управління персоналом стає особливо важливим для успішного відновлення та розвитку підприємств. Визначені основні напрями стимулювання персоналу, які спрямовані на покращення їх психологічного клімату в колективі, зменшення впливу негативних емоцій, почуттів, рівня тривожності на людину та її робочі процеси. Вони допоможуть підвищити ефективність управління персоналом підприємства та рівень його результативності в цілому. Сприяння безпеці персоналу, прояв турботи, підвищенні їх рівня довіри залишаються першочерговими завданням менеджерів.

### **Література**

1. Ukraine Refugee Situation, as at 24 April 2022. *UNHCR*. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (дата звернення: 20.10.2023).
2. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.22.73>.
3. Мотивація персоналу в умовах війни. *Де Візу*. 2023. URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/motivaciya-personalu-v-umovah-viyni-transformaciya-pidhodiv> (дата звернення: 26.10.2023).

4. Дослідження ринку праці в Україні. *Європейська Бізнес Асоціація: вебсайт*. 2022. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-ryнку-pratsi-ukrayiny/> (дата звернення: 12.10.2023).
5. Монєтова-Федорова О. Як мотивувати працівника в умовах війни. *Європейська Бізнес Асоціація: вебсайт*. 2023. URL: <https://eba.com.ua/yak-motyvuvaty-pratsivnyka-v-umovah-vijny/> (дата звернення: 22.10.2023).
6. Маєвська К. Галузь E-commerce під час війни: як компанії підтримують бізнес, команди та державу. *Медіаплатформа Будні*. 2022. URL: <https://budni.robota.ua/news/galuz-e-commerce-pid-chas-vijni-yak-kompaniyi-pidtrimuyut-biznes-komandi-ta-derzhavu> (дата звернення: 23.02.2023).
7. Вороніна В. Л., Зосіменко І. А., Горбатюк Л. М. Основні способи стимулювання персоналу в умовах війни. *Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління: матеріали міжнародної науково-практичної конференції*, 10 листопада 2023 р. Одеса, Національний університет «Одеська політехніка», 2023. С. 18-20. URL: [https://economics.net.ua/files/science/admin\\_men/2023/tezy.pdf](https://economics.net.ua/files/science/admin_men/2023/tezy.pdf) (дата звернення: 23.10.2023).
8. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.
9. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ: Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 195 с.

10. Чорнодід І. С., Василюк Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія економіка та управління підприємствами (за видами діяльності)*. 2022. № 6. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-08> (дата звернення: 23.10.2023).
11. Деркач М. С., Мізіна О. В. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. *Матеріали Всеукраїнської наукової конференції «Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни»*. Луцьк: ДВНЗ «ДОННТУ», 2022. С. 212-214.
12. *Work.ua – сайт пошуку роботи № 1 в Україні*. URL: <https://www.work.ua> (дата звернення: 13.11.2023).

### References

1. Ukraine Refugee Situation, as at 24 April 2022. *UNHCR*. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> [in Ukrainian].
2. Zhavela K. A., Zhavela A. K. Suchasni kontseptsii ta innovatsiini tekhnologii v systemi upravlinnia personalom. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2019. № 22. S. 73–78. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.22.73> [in Ukrainian].
3. Motyvatsiia personalu v umovakh viiny. *De Vizu*. 2023. URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/motivaciya-personalu-v-umovah-viyni-transformaciya-pidhodiv> [in Ukrainian].
4. Doslidzhennia rynku pratsi v Ukraini. *Yevropeiska Biznes Asotsiatsiia: vebсайт*. 2022. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-ryнку-pratsi-ukrayiny/> [in Ukrainian].
5. Monietova-Fedorova O. Yak motyvuvaty pratsivnyka v umovakh viiny. *Yevropeiska Biznes Asotsiatsiia: vebсайт*. 2023. URL:

- <https://eba.com.ua/yak-motyvuvaty-pratsivnyka-v-umovah-vijny/> [in Ukrainian].
6. Maievska K. Haluz E-commerce pid chas viiny: yak kompanii pidtrymuiut biznes, komandy ta derzhavu. *Mediplatforma Budni*. 2022. URL: <https://budni.robota.ua/news/galuz-e-commerce-pid-chas-viiny-yak-kompaniyi-pidtrimuyut-biznes-komandi-ta-derzhavu> [in Ukrainian].
  7. Voronina V. L., Zosimenko I. A., Horbatiuk L. M. Osnovni sposoby stymuliuвання personalu v umovakh viiny. Suchasni upravlinski ta sotsialno-ekonomichni aspekty rozvytku derzhavy, rehioniv ta subiektiv hospodariuvannya v umovakh transformatsii publicznego upravlinnia: materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, 10 lystopada 2023 r. Odesa, Natsionalnyi universytet «Odeska politekhnik», 2023. S. 18-20. URL: [https://economics.net.ua/files/science/admin\\_men/2023/tezy.pdf](https://economics.net.ua/files/science/admin_men/2023/tezy.pdf) [in Ukrainian].
  8. Cherep O. H, Kaliuzhna Yu. V., Mykhailichenko L. V. Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 48. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> [in Ukrainian].
  9. Voitko S. V., Melnychenko A. A. Liderstvo ta antykryzovyi menedzhment: pidruchnyk. Kyiv: Politekhnik. KPI im. Ihoria Sikorskoho. 2021. 195 s. [in Ukrainian].
  10. Chornodid I. S., Vasylets N. M., Petrenko V. M. Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy diialnosti)*. 2022. № 6. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-08> [in Ukrainian].
  11. Derkach M. S., Mizina O. V. Aktualni pytannia upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh viiny. Materialy Vseukrainskoi naukovoii konferentsii «Ukrainske sohodennia – 2022: realii viiny ta perspektyvy

vidnovlennia krainy». Lutsk: DVNZ «DonNTU», 2022. S. 212-214 [in Ukrainian].

12. *Work.ua – sait poshuku roboty № 1 v Ukraini*. URL: <https://www.work.ua> [in Ukrainian].