

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2024. № 5.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.27>
УДК 331.5

*Б. В. Дергалюк,
д. е. н., професор, професор кафедри економіки і підприємництва,
Національний технічний університет України «Київський політехнічний
інститут імені Ігоря Сікорського»*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8791-9121>

*В. Д. Шлагов,
магістрант кафедри економіки і підприємництва,
Національний технічний університет України «Київський
політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-4478-4219>

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ У СИТУАЦІЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ВІЙНИ: ВИРОБНИЧІ ТА СОЦІАЛЬНІ ФАКТОРИ

*B. Dergaliuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"
V. Shlahov,
Master's student, National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*

PERSONNEL MANAGEMENT AT ENTERPRISES IN A SITUATION OF INSTABILITY AND WAR: PRODUCTION AND SOCIAL FACTORS

У статті аналізуються теоретичні засади керування персоналом на підприємствах та виявлені їхні надзвичайні ризики та загрози у контексті воєнного стану, щоб обґрунтувати відповідні соціально-економічні пріоритети. У теоретичному аспекті керування персоналом визначається як системно-структурна форма, в межах якої відбуваються соціально-трудові відносини. Таким чином, це концепція, наука та процес. Отже, сучасні керівники повинні ретельно розуміти його закономірності, причинно-наслідкові зв'язки та принципи; знати сучасні концепції, кількісні показники ефективності та застосовувати їх на практиці. На цій основі необхідно глибоко досліджувати та оцінювати загрози та ризики війни, її наслідки для ринку праці, галузей та підприємств; стан та динаміку трудових ресурсів та персоналу; оплату праці та її продуктивність. Це дозволить здійснювати уважне, послідовне та системне управління персоналом. У зв'язку з морально-психологічним станом українського суспільства та окремих працівників внаслідок війни, керування персоналом підприємств має базуватися на принципах абсолютного гуманізму, поваги до життя та соціальної справедливості. Вимогливе, але обережне та справедливе ставлення потребують усі.

The article analyzes the theoretical foundations of personnel management at enterprises and identifies their extraordinary risks and threats in the context of martial law in order to substantiate the relevant socio-economic priorities. In the theoretical aspect, personnel management is defined as a systemic and structural form within which social and labor relations take place. So it is a concept, a science and a process. Therefore, modern leaders must carefully understand its laws, cause-and-effect relationships and principles; know modern concepts, quantitative performance indicators and apply them in practice. On this basis, it is necessary to deeply investigate and evaluate the threats and risks of war, its consequences for the labor market, industries and enterprises; state and dynamics of labor resources and personnel; wages and productivity. This will allow careful,

consistent and systematic personnel management. In connection with the moral and psychological state of Ukrainian society and individual workers as a result of the war, personnel management of enterprises should be based on the principles of absolute humanism, respect for life and social justice. Everyone needs a demanding, but careful and fair attitude. In recent times, the realm of scientific research and the practice of managing human resources within enterprises have predominantly revolved around developing theoretical frameworks for evaluating efficiency, marketing strategies, enhancing labor productivity, and exploring various forms of compensation. Yet, delving deeper into the systemic and structural components, and understanding their interrelations, holds the potential to bolster both management effectiveness and employee performance amidst ongoing digital transformations and sectoral reorganizations catalyzed by recent conflicts. Currently, the theoretical imperative lies in directing more attention towards conceiving management as a cohesive entity (a management system) and the entities it oversees. In practical applications, it remains crucial to factor in the meta-dynamics and deeply ingrained historical attitudes governing the relationship between leaders and those under their purview when selecting leadership styles and management approaches. Human resource management necessitates a comprehensive adaptation to the evolving landscape shaped by shifts in personnel demand and supply due to ongoing conflicts. This calls for tailored approaches towards each employee and job seeker, ensuring psychological well-being within teams, fostering social justice, and nurturing open dialogue. Anticipating the return of veterans to the workforce, it becomes imperative to provide support for their reintegration and holistic care, notwithstanding the professional demands they may face. Consequently, the strategic trajectory for enterprise HR management must encompass not only the integration of digital innovations and concerns related to labor productivity, remuneration, and motivation but also emphasize the sanctity of life and the pursuit of social equity. By prioritizing these facets, organizations can navigate through current challenges

while fostering environments that honor both professional aspirations and human dignity.

Ключові слова: *керування персоналом, війна, ризики, соціально-економічні пріоритети, трудові відносини, ефективність вдосконалення, населення.*

Keywords: *personnel management, war, risks, socio-economic priorities, labor relations, improvement effectiveness, population.*

Постановка проблеми. Кадровий потенціал, працівники, ресурси праці - це фундаментальні складові процесу відтворення виробництва та інших сфер діяльності. Тому управління персоналом у сучасних умовах економічного розвитку, що супроводжується інноваціями, цифровою трансформацією та швидкими змінами, вимагає постійного аналізу, оцінки та відповідної реакції на ці зміни; встановлення метрик та показників; розробку ефективних інструментів та механізмів управління; визначення стратегічних пріоритетів для удосконалення процесів. Це складна задача, оскільки вона охоплює різні рівні та сфери управління, які потребують координації та поєднання.

Війна в Україні додала складності цим завданням, оскільки умови економічного розвитку кардинально змінилися. З'явилися нові виклики, загрози та небезпеки, які довгий час не були характерними для людства. Проте підприємства в умовах воєнного конфлікту мають функціонувати, забезпечуючи як оборонні потреби, так і життєво важливі потреби населення, а також збереження державності в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливо відзначити, що питання керування персоналом у підприємствах та організаціях завжди були предметом досліджень та розробок провідних науковців як у вітчизняній, так і у міжнародній спільноті, зокрема І. Абрамова, О. Кравчук, В. Воронкова, та інші. Вони досліджували вплив соціальної інфраструктури на трудові

ресурси та зайнятість, структуру кадрів і персоналу, їх мобільність та ефективність, а також сутність соціально-трудова відносин та їх регулювання, організаційно-економічний механізм та інші аспекти управління персоналом, його завдання, функції та результати.

Проте в останні два роки спостерігається значна динаміка у демографічній ситуації, міграційних процесах, виробництві та соціальному житті. Ці зміни великою мірою вплинули на умови та фактори функціонування підприємств і, отже, на управління персоналом; з цими викликами пов'язана потреба встановлення нових стратегічних пріоритетів управління персоналом. Це визначає актуальність і теоретичну, і практичну значимість даної статті.

Формулювання цілей статті. Головною метою статті є виявлення потенційних ризиків, загроз та інших негативних впливів, що виникають внаслідок воєнного конфлікту, на зайнятість та ринок праці в Україні. Це робиться з метою поліпшення теоретичних підходів та практичних методів управління персоналом, а також обґрунтування стратегічних пріоритетів у цій сфері.

Виклад основного матеріалу дослідження. Війна суттєво вплинула на функціонування підприємств, ринок праці та зайнятість населення в Україні. Мільйони висококваліфікованих спеціалістів і освічених працівників були змушені залишити країну та стати біженцями в Європі та інших частинах світу[1-2]. Зростання дефіциту висококваліфікованих кадрів було відчутним, оскільки мобілізація чоловіків призовного віку стала значною. В наш час, Росія проводить геноцид українського народу.

Кожна родина та людина відчула трагедію. Це негативно впливає на моральний та психологічний стан українців, включаючи працівників, незважаючи на їх мужність та гідність. При цьому близько 30% населення втратило свої робочі місця. З огляду на це та зменшенню доходів, підвищенню цін та збільшенню бідності, майже чверть населення опинилася в скрутному становищі. Ці нові ознаки ринкового середовища становлять

нові виклики та загрози, які необхідно враховувати при управлінні персоналом.

Окупація частини території, постійні обстріли, руйнування, вбивства людей російською армією, блокада портів і кордонів, обмеження авіаперельотів та небезпека ракетних атак суттєво впливають на економіку, населення та трудові ресурси. Наприклад, згідно з Європейською бізнес-асоціацією (ЕВА), на початок 2023 року лише 68% підприємств з іноземними інвестиціями продовжили свою діяльність, і це лише офіційна статистика, не враховуючи малий бізнес[3-5].

Це ще раз демонструє нові виклики, завдання, функції та стратегічні пріоритети управління персоналом як наукової дисципліни та практики, як явища та процесу, включаючи HR-менеджмент. Основна мета HR-менеджменту полягає у залученні висококваліфікованих працівників до підприємства або організації, стимулюванні їх до результативної діяльності та високої продуктивності. Для цього менеджмент повинен мати чітко сформульовані методологічні основи управління персоналом, методи та інструменти його здійснення відповідно до сучасних умов і майбутніх перспектив.

На наш погляд, менеджери з управління персоналом повинні, в першу чергу, розглядати сучасне підприємство як складну соціально-економічну систему. Тому доцільно віднести управління персоналом до окремого типу соціально-економічних систем. Однак структурно воно розглядається як складова загального управління підприємством і повинно бути відповідним до його завдань і цілей, а також підпорядкованим їм. Таким чином, у мирний час і в умовах війни управління персоналом має раціональне обґрунтування з використанням системного підходу, системних концепцій та принципів, а також відповідних інструментів.

У межах управління персоналом здійснюється планування, організація, координація, мотивація, контроль індивідуальної та колективної діяльності працівників з метою реалізації публічних, корпоративних або приватних

інтересів. Це стає невід'ємною частиною узгодженості і впорядкування на стратегічному, тактичному і оперативному рівнях діяльності підприємства як цілісної організаційної одиниці, незалежно від сфери його діяльності.

Запропоноване визначення розкриває, що управління персоналом підприємств є складною системою знань, яка потребує подальшого розвитку в контексті соціально-економічного явища, науки та процесу. Отже, зміст управління персоналом підприємств як соціально-економічних систем можна визначити через три взаємопов'язані аспекти:

1) у контексті соціально-економічних явищ управління персоналом можна розглядати як систему комплексних взаємодій між людьми. Ці взаємодії можуть бути формальними або неформальними, прямими або опосередкованими, і вони відбуваються між керівниками та підлеглими в процесі спільної діяльності, спрямованої на досягнення загального результату;

2) наука управління персоналом досліджує фундаментальні принципи, закони та закономірності, які лежать в основі цілей та функцій цієї сфери. Вона вивчає різні школи та методи управління, що надають керівникам інструменти для максимально ефективної організації роботи персоналу підприємства. Завдяки цьому керівники можуть оптимально використовувати фізичний, інтелектуальний та творчий потенціал своїх співробітників для досягнення цілей організації та задоволення особистих трудових мотивів працівників;

3) в контексті соціально-економічних процесів управління персоналом - це система логічно обґрунтованих та взаємозалежних дій, спрямованих на практичне вирішення наступних завдань: підбір кадрів за їхньою кількістю, структурою та кваліфікацією; стимулювання працівників через мотивуючі фактори; координація роботи персоналу через структурування завдань; розподіл праці; встановлення ієрархії; визначення показників ефективності праці та розробка планів; а також зміна структури та адаптація персоналу.

Управління персоналом підприємства як соціально-економічної системи ґрунтується на таких ключових поняттях, як робоча сила, праця, людський капітал, заробітна плата, трудові ресурси, кадри, людські ресурси, трудовий потенціал, та людський потенціал. Менеджерам з управління персоналом слід враховувати, що головним мотивом економічної поведінки людини є її особисті інтереси та вигода, що відповідає теорії "невидимої руки" та природного порядку.

Згідно з загальною закономірністю, продуктивність праці повинна передувати зростанню реальної заробітної плати. Здатність людини до праці, її потреби, фізичні, інтелектуальні та організаційні здібності, наукові знання і досвід вважаються робочою силою, яка використовується у виробництві матеріальних благ та наданні послуг, і є власністю найманого працівника, який продає її роботодавцю.

Нинішнє усвідомлення трудових ресурсів підприємств розглядається як їхні людські ресурси, яке охоплює такі аспекти, як трудовий потенціал, стан здоров'я, рівень освіти, здібності та культура, професійні знання для праці в галузі суспільно корисної діяльності.

Важливо відрізнити поняття "кадри" та "персонал". Кадри відносяться до основного (штатного, постійного), як правило, кваліфікованого складу працівників підприємства.

Поняття "персонал" вважається більш широким та охоплює весь особовий склад тих, хто працює на підприємстві, включаючи: 1) працівників основного складу; 2) осіб, які прийняті на роботу за сумісництвом з інших підприємств; 3) осіб, які виконують роботи за цивільно-правовими договорами на тимчасовій або сезонній основі. У іншій класифікації це працівники основного, додаткового та допоміжного виробництва.

У процесі управління персоналом підприємств виокремлюються різні види соціально-трудових відносин за різними параметрами: горизонтальні та вертикальні відносини; формальні та неформальні; безособові або міжособові

спілкування; міжорганізаційні та внутрішньоорганізаційні; справедливі та несправедливі.

Основними відмінностями між ними є мотиви та потреби, які включають первинні та вторинні потреби (такі як влада та повага) кожної людини. У 20 столітті в галузі управління персоналом були сформовані чотири парадигми, які базуються на таких концепціях: 1) наукова організація праці; 2) людські відносини; 3) концентрація індивідуальної відповідальності; 4) командне управління.

У 21 столітті сфера управління персоналом покладається на універсальні принципи справедливості (згідно з Л. Кольбергом) - рівність прав людини та повагу до її гідності як індивідуальної особистості, а також на принцип пошани до життя (за А. Швейцером) - визнання життя людини та її здоров'я найвищою цінністю. Таким чином, управління персоналом, що ґрунтується на принципах абсолютного гуманізму, має стати концептуальною основою наступної парадигми в системі управління персоналом.

Практичне застосування теорій управління персоналом на українських підприємствах набуває особливої актуальності в сучасних умовах[6-7]. Масштабні руйнування та економічні потрясіння, спричинені війною, призвели до втрати однієї третини робочих місць в Україні протягом перших місяців. Травмуючий досвід війни, постійна тривога за життя, втрата дому та близьких, а також дезорієнтація в нових реаліях призвели до погіршення морального стану людей, їх прагнень та бачення світу. Тому всім працівникам, як тим, що вже працюють, так і тим, кого планують найняти, потрібна людяність та психологічна допомога.

Крім примусового звільнення, на працездатність вітчизняних підприємств та психологічний стан людей суттєво вплинула мобілізація. Цей процес охопив практично всі підприємства, при цьому у половині компаній мобілізували кожного десятого працівника, причому майже 40% з них були фахівцями високої кваліфікації. Внаслідок адаптації бізнесу до умов війни

зарплати були заморожені або скорочені, оплачувані відпустки усунені. Вища інфляція та зростання цін призвели до того, що понад 7 мільйонів українців опинилися за межею бідності.

Серед найбільше постраждалих від війни галузей є будівельні організації, промислові та сільськогосподарські підприємства, а також підприємства у сфері торгівлі та логістики. Підприємства, що пропонують послуги у сфері розваг та відпочинку, також стали непотрібними. Конкуренція на ринку праці значно підвищилася - припадає 4 кандидати на одну вакансію. Найвищий рівень конкуренції спостерігається у західних областях, а також у Києві та Одесі. Щодо галузей та видів діяльності, попит на дистанційну роботу зросло.

Це ще одна гостра проблема українського ринку праці воєнного часу. Попри те, що мільйони людей виїхали за кордон, близько 2,5 мільйона, тобто половина з 5 мільйонів внутрішньо переміщених осіб (ВПО), не можуть знайти роботу. У 2022-2023 роках соціальні виплати отримували майже 2,6 мільйона ВПО. Основною причиною цього є невідповідність навичок та кваліфікації працівників потребам роботодавців.

Незважаючи на те, що ІТ-сфера є однією з найбільш інтегрованих у світову економіку та інноваційних галузей, за останній рік вона продемонструвала падіння експорту послуг на 16% у порівнянні з першим кварталом 2022 року[8-9]. Багато компаній перенесли свої офіси за кордон, що призвело до різкого скорочення кількості доступних робочих місць. Якщо раніше на одного працівника припадало 10 пропозицій, то тепер на одну вакансію відгукується кілька здобувачів.

Аналіз особливостей зайнятості та ринку праці в Україні під час війни надає фахівцям з управління персоналом (HR) низку ключових інструментів для ефективного управління кадрами, що включає:

- 1) оцінювання кадрового потенціалу з урахуванням специфіки воєнного часу;

2) розробку та впровадження результативних рекрутингових стратегій, орієнтованих на залучення та утримання кваліфікованих співробітників;

3) адаптацію умов праці та системи оплати праці до динамічних потреб ринку та можливостей компанії;

4) формування чітких та зважених стратегічних пріоритетів розвитку кадрової політики з урахуванням майбутніх викликів та перспектив.

Бо війна скінчиться, і тоді необхідно буде працювати в нових умовах, шукати нові ринки та відновлювати персонал.

Висновки. Останні наукові дослідження та практика управління трудовими ресурсами, персоналом та кадрами підприємств в основному зосереджувалися на розробці теоретичних засад оцінки їх ефективності, маркетингу, підвищенні продуктивності праці та форм оплати. Проте, уточнення сутності та структурних складників цього управління, а також їх взаємозв'язків, сприяло б підвищенню ефективності керівництва та самого персоналу, особливо в умовах подальшої цифрової формалізації та структурних зрушень, спричинених війною.

Наразі виникає необхідність у більш глибоких теоретичних обґрунтуваннях, які б акцентували увагу на категоріях управління як системного утворення (управляюча система) і система, що управляється. При виборі стилю керівництва та методів управління на практиці слід брати до уваги металльні особливості та історично сформовані установки у відносинах між керівниками та підлеглими. Менеджменту необхідно активно враховувати зміни в потребі та пропозиції персоналу, застосовувати індивідуальний підхід до кожного працівника, впроваджувати максимально комфортні умови праці, а також забезпечувати соціальну справедливість та сприяти діалогу в колективі.

У майбутньому важливо враховувати, що на робочі місця повернуться ветерани війни. Їм також потрібна допомога в адаптації та людська турбота, незважаючи на високі професійні вимоги. Отже, стратегічні пріоритети розвитку управління персоналом підприємств мають включати не лише

впровадження цифрових інновацій, питання продуктивності праці, оплати, мотивації та стимулювання загалом, але також і підтримку гуманного ставлення до життя та соціальної справедливості.

Література

1. Шаповал О. А. Системний підхід до управління персоналом підприємства. *"Вчені записки Таврійського Національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління"*, 2019. Том 30(69) № 4. С.82-85.
2. Савченко В.В. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2009. 351с.
3. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах поспандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2022. № 12. С. 48-49.
4. Кудряшова В. Населення України становить 29 мільйонів – оцінки Інституту майбутнього. *The village – Україна*. 05.06.2023. URL: <https://www.village.com.ua/village/city/city-news/339811>
5. Воронкова В.І. Управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ: Професіонал. 2006. 576 с
6. Балановська Т. І., Гоголю О. П., Троян А. В. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
7. Шацька З.Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10 (257). С. 100-105.
8. Кравчук О.І., Варіс І.О., Рябоконь І.О. Соціальні ризики ринку праці під час війни в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 68. С. 94-98.
9. Абрамова І.О. Антикризовий менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу. *Modern Economics*. 2020. № 24. С. 6-11.

References

1. Shapoval O. A. (2019), “A systematic approach to enterprise personnel management”, Vcheni zapiski Tavriyskogo Natsionalnogo universitetu Im. V.I. Vernadskogo. Seriya: Ekonomika i upravlinnya, vol. 30(69), No 4, pp. 82-85.
2. Savchenko, V.V. (2009), Upravlinnia rozvytkom personal [Management of personnel development], KNEU, Kyiv, Ukraine.
3. Zhosan, H.V. and Kyrychenko, N.V. (2022), “Personnel management in the conditions of pandemic and martial law in Ukraine”, Tavrijs'kyj naukovyj visnyk. Seriiia : Ekonomika, vol. 12, pp. 48-49.
4. Kudryashova, V. (2023), “The population of Ukraine is 29 million – estimates of the Future Institute”, The village – Ukraine, available at: <https://www.village.com.ua/village/city/city-news/339811> (Accessed 6 May 2024)
5. Voronkova, V.I. (2006), Upravlinnia liuds'kymy resursamy [Human resources management], Profesional, Kyiv, Ukraine.
6. Balanovs'ka, T.I. Hohulia, O.P. and Troian, A.V. (2017), Menedzhment [Management], TsP «Komprynt», Kyiv, Ukraine.
7. Shats'ka, Z.Ya. (2022), “Actual approaches to enterprise personnel management under martial law”, Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini, vol. 10 (257), pp. 100-105.
8. Kravchuk, O.I. Varis, I.O. and Riabokon', I.O. (2022), “Social risks of the labor market during the war in Ukraine”, Infrastruktura rynku, vol. 68, pp. 94-98.
9. Abramova, I.O. (2020), “Anti-crisis management of personnel in the modern realities of business development”, Modern Economics, vol. 24, pp. 6-11.

Стаття надійшла до редакції 15.05.2024 р.