

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/10.32702/2307-2105.2024.5.69>

УДК 65.01

Н. О. Коренєва,

к. е. н., доцент, доцент кафедри екологічного менеджменту та підприємництва, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6007-2506>

МОТИВАЦІЙНА СКЛАДОВА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІД ЧАС ВІЙНИ

N. Koreneva,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Environmental Management and Entrepreneurship*

Taras Shevchenko National University of Kyiv

THE MOTIVATION COMPONENT OF ANTI-CRISIS PERSONNEL MANAGEMENT DURING THE WAR

В статті розглянуто теоретичні передумови антикризового управління в умовах війни. Розглянуто ключові аспекти, які мають значення при антикризовому управлінні. Доведено, що першочерговим завданням антикризового управління в умовах війни є збереження професійних кадрів, їх фізичних та психологічних якостей. Виокремлено необхідність дослідження мотиваційної складової антикризової політики управління персоналом. Досліджено мотиваційні та демотиваційні фактори, які є ключовими для ефективного управління персоналом та підтримки високого рівня

продуктивності та задоволення працівників. Розглянуто взаємозв'язки між цими факторами. Надано перелік практичних дій для підняття мотивації співробітників. Встановлено, що найефективнішою є така система мотивації персоналу, що поєднує в собі матеріальну та нематеріальну мотивацію. Надано основні характеристики антикризових стратегій для довгострокової перспективи.

The war threatens the enterprise not only with financial problems, but with the loss of qualified personnel, without which it becomes impossible to overcome the crisis. Therefore, one of the tasks at the stage of the crisis is to retain key employees due to the formation of an anti-crisis motivational model of personnel management. In addition, the features of the functioning of the enterprise in crisis conditions make it necessary to rethink the motivation system of the company's personnel, which was used earlier, and to use new principles for its construction. The article defines the role of staff motivation when exiting the crisis, formulated the main measures for anti-crisis management of personnel, as well as a motivational model of personnel management in a crisis.

The article examines the theoretical prerequisites of anti-crisis management in wartime conditions. The key aspects that are important in anti-crisis management are considered. It has been proven that the primary task of anti-crisis management in the conditions of war is the preservation of professional personnel, their physical and psychological qualities. The need to study the motivational component of the anti-crisis policy of personnel management is highlighted. Motivating and demotivating factors that are key to effective personnel management and maintaining a high level of productivity and employee satisfaction have been studied. The relationships between these factors are considered. A list of practical actions for raising the motivation of employees is provided. It has been established that the most effective is the personnel motivation system that combines material and non-material motivation. The main characteristics of anti-crisis strategies for the long-term perspective are given. Digitization and supporting a culture of digital nomads as part of anti-crisis personnel management helps companies not only survive in war conditions, but also

maintain flexibility, productivity and the ability to quickly adapt to changing environmental conditions, and personnel to undergo reformatting from a position of forced migration to a desire for freedom of movement and a desire to explore new cultures and places.

Ключові слова: *мотиваційні та демотиваційні фактори, підвищення ефективності управління підприємством, антикризове управління.*

Keywords: *motivational and demotivational factors, improving the efficiency of enterprise management, anti-crisis management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В сучасних умовах надзвичайної нестабільності й невизначеності особливу увагу слід приділити формуванню запобіжного (антикризового) підходу до управління компанією, особливо персоналу, оскільки саме персонал є ключовим ресурсом, дієвим важелем та інноваційним потенціалом антикризової стратегії відновлення.

Війна загрожує підприємству не тільки фінансовими проблемами, але й втратою кваліфікованих кадрів, без яких стає неможливим подолання кризи. Тому одним із завдань є утримання ключових співробітників за рахунок формування антикризової мотиваційної моделі управління персоналом. Переосмислення системи мотивації персоналу, особливо у військовий час, є критично важливим для забезпечення стабільності та продуктивності підприємства. Кризові умови вимагають від організацій бути більш гнучкими та інноваційними у підходах до мотивації співробітників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В умовах військових конфліктів майже відсутні роботи присвячені проблемам управління. Серед українських дослідників, що одними із перших приділили значну увагу розкриттю теоретико-методичних засад антикризового управління варто назвати таких як: Є.О. Діденко, К.І. Докуніна, І.В. Кривов'язюк, Г.І. Купалова, Н.В. Лікарчук, В. Ю. Онісіфорова, О. В. Федірець. Віддаючи належне зазначеним вище й іншим ученим та їх доробкам щодо антикризового

управління, водночас слід відзначити, що аналіз і розгляд відбувався переважно на макрорівні та в мирний час. Тому існує достатньо питань, пов'язаних з дослідженням окремих аспектів управління персоналом в умовах війни. Існує необхідність ретельного вивчення сутності антикризового управління персоналом, особливостей стратегій управління для розробки дієвих мотиваційних заходів на всіх рівнях управління на рівні господарюючих суб'єктів, зокрема підприємств.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження теоретико-методологічних та практичних засад мотиваційної складової антикризового управління персоналом в умовах війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Після 24 лютого 2022 року згідно різних досліджень, країну залишило приблизно 6 млн українців. З урахуванням обставин та залежно від національного законодавства приймаючої сторони вимушено переміщені громадяни України мають різний статус: від біженців до осіб, до яких застосовується тимчасовий чи інший подібний механізм захисту. [1]

Європейська Бізнес Асоціація в квітні 2024 року оприлюднила результати дослідження ринку праці. 52% респондентів повідомили, що кількість працівників, які наразі працюють та проживають за кордоном не перевищує 5% від загального штату компанії, тоді як у 19% респондентів за кордоном перебувають 6-10% працівників. Серед країн, де проживає найбільше працівників компаній було названо такі країни: Польща, Німеччина, Чехія, Румунія, Велика Британія, Іспанія, Ізраїль, Нідерланди, Словенія, Австрія, Норвегія, Бельгія, США, Швейцарія, Канада, Латвія, Італія, Люксембург. Також, важливо відмітити, що 32% респондентів написали, що всі працівники компанії наразі проживають та працюють в Україні, що є вищим за показники попередніх періодів. Водночас деякі компанії використовують формати тимчасових контрактів за кордоном, по завершенні яких співробітники можуть повернутися в Україну. [2]

За результатами дослідження «Вокс Україна» на підставі даних опитування соціологічної компанії «Factum Group», проведеного у липні-серпні

2023 року, 53% дорослих біженців працевлаштувалися за кордоном, тільки 9% із них працюють онлайн на українські компанії. [3] Варто зауважити, що деякі українці перебувають за кордоном на загальних підставах, не використовуючи інструментів міжнародно-правового статусу – як туристи або маючи візу для інших цілей, а саме візу цифрового кочівника.

Digital Nomad (Цифровий кочівник) – це людина, яка працює віддалено та має можливість подорожувати по всьому світу, не зв'язуючись з певним місцем проживання. Цей стиль життя стає все більш популярним, адже дозволяє комбінувати роботу та подорожі, що забезпечує більшу свободу та гнучкість. [4]. Основна відмінність між міграцією та цифровим кочівництвом полягає в мотивації та характері переміщення. Міграція зазвичай має більш постійний або тривалий характер і викликана потребою або необхідністю в зміні місця проживання, тоді як цифрове кочівництво – це свідомий вибір стилю життя, що дозволяє поєднувати роботу і подорожі завдяки цифровим технологіям.

Три чверті роботодавців відчують дефіцит кадрів в Україні. Дефіцит кадрів у різних секторах економіки є поширеною проблемою в Україні, особливо у контексті політичних і економічних викликів останніх років, включаючи військовий конфлікт. Ця проблема впливає на різні галузі, включно з ІТ, медициною, виробництвом, сільським господарством та будівництвом. 74% респондентів відмітили, що зараз відчують дефіцит кадрів, 17% частково відчують дефіцит кадрів і 7% не відчують дефіциту кадрів. Цей показник значно підвищився порівняно з попереднім періодом (55% восени 2023 року). [2] Також, згідно цього дослідження основними проблемами ринку праці, окрім дефіциту талантів, в 2024 році є:

- мобілізація;
- бажання працювати відділено;
- відтік кваліфікованих кадрів за кордон;
- вигорання і втома співробітників;
- неготовність рекрутерів і роботодавців до співпраці з кандидатами 40+;
- низький рівень інклюзивності, мало ініціатив щодо залучення ветеранів і людей з інвалідністю;

- відсутність стратегічного управління демографічними процесами;
- виїзд студентів на навчання за кордон;
- перерозподіл робочих сил всередині країни (концентрація кандидатів в більш безпечних регіонах);
- український бізнес продовжує працювати в “сірому” або “чорному” полі, що не дуже приваблює повернення населення, яке виїхало;
- диспропорції між зарплатними очікуваннями кандидатів та фінансовими можливостями бізнесу;
- брак фахівців зі знанням англійської мови;
- офіційне працевлаштування військовозобов’язаних (через ризик бути мобілізованим).

Ризики, зумовлені війною, відрізняють від тих, з якими стикається організація у мирний час. Ризики в системі управління персоналом є складними, адже більшість видів кадрових ризиків є неочевидними, їх дуже важко ідентифікувати й оцінити, оскільки вони пов’язані з людськими ресурсами, в основі яких знаходиться природа та сутність особистості, яка є найскладнішим об’єктом управління [5, с. 13].

В умовах війни при формуванні антикризової програми слід враховувати, що змінились пріоритети, тепер головним для підприємства є адаптація до змінених умов, забезпечення безперебійної роботи, захист активів та персоналу, а також підтримання виробничих і комерційних операцій на рівні ефективності. Під терміном антикризове управління під час воєнного стану слід розуміти сукупність своєчасних точкових управлінських заходів щодо діагностики, нейтралізації, упередженню та подоланню кризових станів на конкретному етапі кожної кризи у підпорядкованій системі та розробка стратегій для забезпечення стійкості та виживання організації, мінімізації негативного впливу воєнних дій, а також на швидке її (системи) відновлення після завершення активної фази війни. [6, с. 99]

Після успішної адаптації підприємства, можливе застосування більш специфічних антикризових стратегій, спрямованих на подальше зміцнення позицій компанії, забезпечення її стабільності та виживання в довгостроковій

перспективі. Далі можуть бути застосовані такі стратегії як: захисні, стабілізації, виживання, скорочення витрат, маркетингові, фінансові тощо, які надано в таблиці 1.

Таблиця 1 Основні характеристики антикризових стратегій для довгострокової перспективи

Назва стратегії	Основні характеристики стратегії
Захисні стратегії	Фокус на забезпеченні мінімально необхідного рівня діяльності підприємства та збереженні його ключових активів. Це перелік заходів щодо зменшення ризиків, захисту виробничих потужностей, інтелектуальної власності та інших важливих ресурсів.
Стратегії стабілізації	Спрямованість на відновлення та підтримку нормального рівня діяльності. Це перелік заходів для забезпечення стабільності виробництва, фінансової стабільності та збереження ринкових позицій.
Стратегії виживання	Фокус на подолання найбільш критичних викликів і забезпечення виживання підприємства в найскладніших умовах. Це перелік заходів, спрямованих на скорочення витрат, тимчасове призупинення деяких видів діяльності, реструктуризацію боргів тощо.
Стратегії скорочення витрат	Це конкретні заходи для зниження витрат без суттєвого зменшення обсягів виробництва або якості продукції/послуг. Можуть включати оптимізацію бізнес-процесів, перегляд і скорочення непродуктивних витрат, аутсорсинг тощо.
Фінансові стратегії	Це конкретні дії для забезпечення фінансової стабільності та ліквідності, такі як реструктуризація фінансових зобов'язань, пошук нових джерел фінансування, управління грошовими потоками тощо

Джерело: розробка автора [6, с. 99]

Кожна з цих стратегій вимагає індивідуального підходу та може бути адаптована до конкретних умов та потреб підприємства. Важливо розуміти, що успіх антикризового управління залежить не лише від вибору стратегій, але й від швидкості їхнього впровадження, гнучкості підходів та здатності підприємства адаптуватися до постійно змінюваних умов.

Антикризове управління персоналом означає координацію зусиль між керівництвом, спеціалістами та робітниками підприємства, а також узгоджену діяльність із профспілками та успішне виконання антикризових заходів, які передбачені програмою виходу з кризи. Антикризові дії спрямовані на формування у працівників цінностей, які допомагають мінімізувати наслідки кризи завдяки продуктивній праці. [7]

Управління персоналом, особливо в контексті стратегії антикризового управління в умовах війни, вимагає від керівництва зосередженості на людському факторі, розумінні потреб та очікувань співробітників, а також створенні умов для їхнього розвитку та ефективної роботи. Адаптація мотиваційної системи під час війни повинна враховувати змінені потреби та обставини, щоб забезпечити стабільність та продуктивність персоналу.

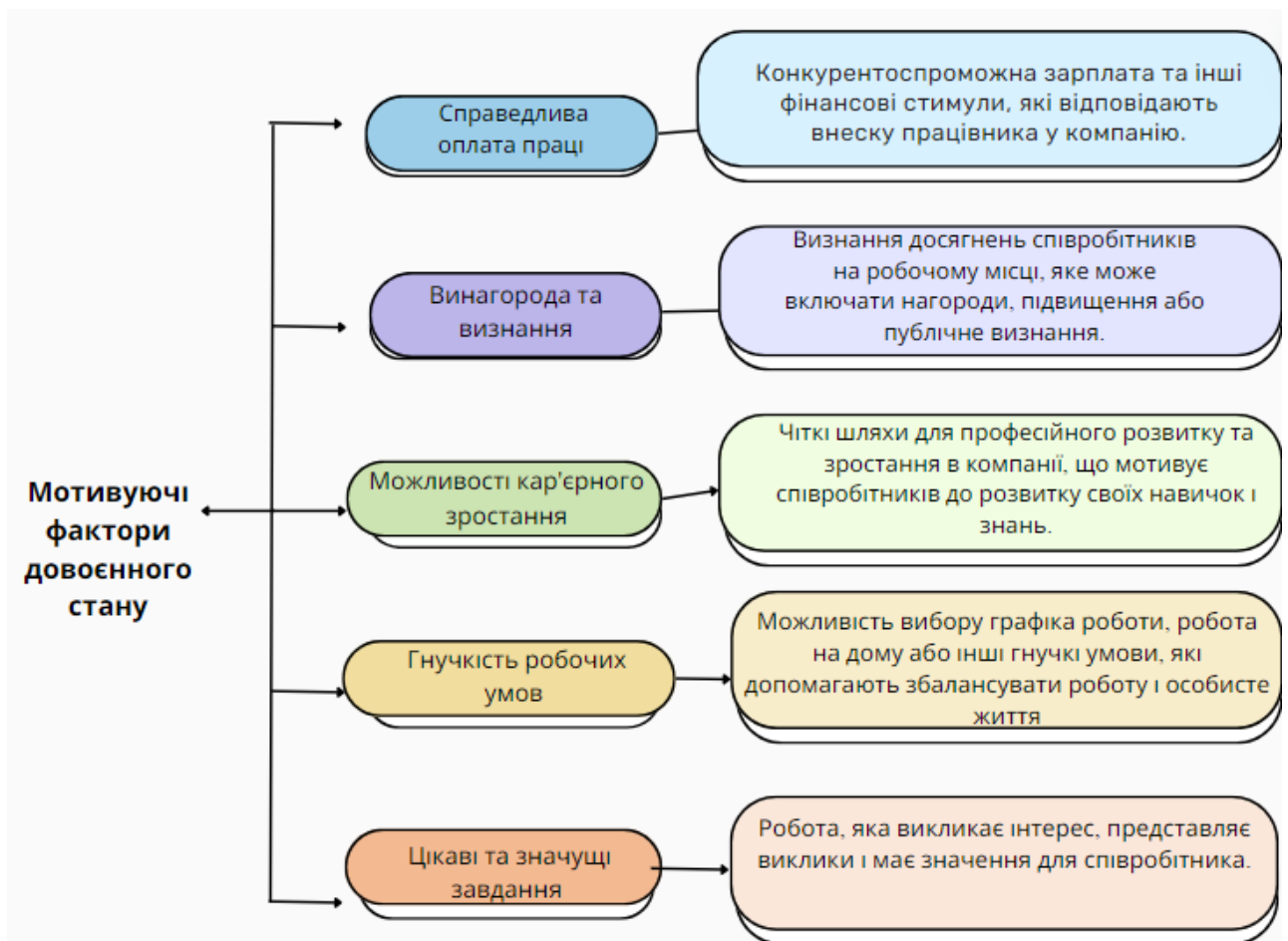


Рис.1 Мотивуючі фактори довоєнного стану, які впливають на трудову мотивацію персоналу

Джерело: розробка автора

Мотивація персоналу – це складний і багатогранний процес, який включає як ряд мотивуючих, так і ряд демотивуючих факторів. Механізм мотивації персоналу, який має циклічний характер, вимагає розуміння того, як мотиваційні процеси взаємодіють та впливають один на одного протягом часу. Зрозуміння взаємозв'язків між цими факторами є ключовим для ефективного управління персоналом та підтримки високого рівня продуктивності та задоволення працівників. Окрім цього, треба розуміти, що існує різниця в переліку мотивуючих факторів довоєнного стану та під час війни.

Ефективна система мотивації вимагає балансу між матеріальними та нематеріальними факторами. Забезпечення лише високої заробітної плати може не вистачити для підтримки високого рівня моралі та продуктивності. В умовах війни емоційний та психологічний стан співробітників може бути значно ускладнений через зовнішні стресори та невизначеність, що робить щоденне управління персоналом складнішим, але водночас надзвичайно важливим. Ці фактори вимагають від компаній бути гнучкими, уважними до потреб своїх працівників і готовими до швидкого реагування на змінні обставини. (рис. 2)

Окрім зазначених мотивуючих факторів на рис , підтримка та позитивний робочий клімат також є одними з ключових факторів, які сприяють мотивації, задоволеності роботою та продуктивності співробітників. Створення підтримуючого та позитивного робочого клімату є інвестицією в довгострокову успішність організації, а також сприяє залученню та утриманню талантів, особливо під час війн.

Як мотивуючі фактори підносять та укріплюють моральний стан співробітників, так демотивуючі фактори можуть суттєво його підірвати та вплинути на продуктивність. Під час війни через збільшену невизначеність та стрес такі демотивуючі фактори мають значний вплив:

1. Небезпека та незахищеність. Постійне відчуття загрози життю або здоров'ю, як фізичному, так і психологічному, може сильно знижувати мотивацію. Страх перед можливими атаками або наслідками війни є значним стресовим фактором.

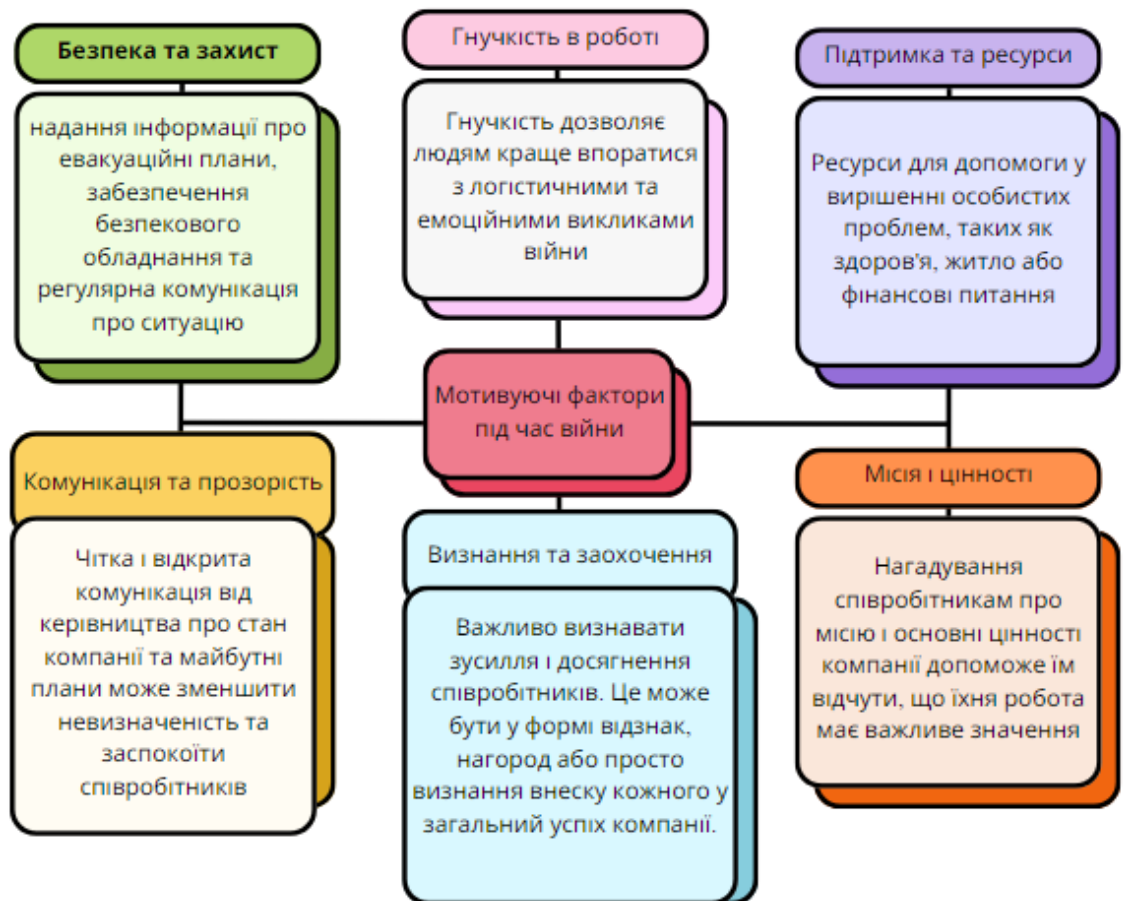


Рис.2 Мотивуючі фактори під час війни, які впливають на трудову мотивацію персоналу

Джерело: розробка автора

2. Неясність ролей і відсутність керівництва. Відсутність чітких інструкцій або недоліки в управлінні можуть посилити невизначеність і відчуття хаосу серед співробітників. Це може призвести до недовіри до керівництва та втрати орієнтації в робочих обов'язках.

3. Виснаження ресурсів. Зменшення доступу до необхідних ресурсів, як-от обладнання, інструментів або навіть основних засобів для життя, може суттєво знизити продуктивність і моральний стан персоналу.

4. Погіршення умов праці. Умови роботи, що погіршуються, включаючи надмірне навантаження, відсутність компенсаційних переваг або підтримки зі сторони компанії, можуть сприяти високому рівню вигорання.

5. Невизначеність щодо майбутнього. Відсутність гарантій щодо безпеки робочих місць, кар'єрного розвитку або стабільності компанії може викликати занепокоєння і зниження мотивації серед співробітників.

6. Комунікаційні бар'єри. Погіршення або недостатність комунікації всередині компанії може призвести до непорозумінь і конфліктів, підриваючи спільну роботу та ефективність команд.

7. Емоційний та психологічний тиск. Постійний стрес, страх, тривога та інші негативні емоції, пов'язані з війною, можуть суттєво підривати психологічне здоров'я і загальний добробут персоналу.

Будь-які зусилля та заохочення не матимуть жодного ефекту, якщо не подбати спершу про безпеку працівників. Навіть якщо компанія розташована далеко від регіонів ведення бойових дій, це не дозволяє нехтувати питаннями безпеки робочих приміщень, наявності укриття, можливості швидкої евакуації з будівлі та інструкцій щодо дій працівників під час повітряних тривог. Упевненість у тому, що робочі місця є безпечними та здоровими, допомагає зменшити стрес та підтримує загальну продуктивність. В залежності від місця розташування, галузі, умов праці та фінансових можливостей підприємства це може означати такі дії, як:

- Фізична безпека: перевірка та оновлення планів евакуації, забезпечення наявності необхідних засобів захисту.
- Здоров'я та добробут: організація психологічної підтримки, доступ до медичної допомоги, створення програм здоров'я. Забезпечення доступу до психологічної допомоги та ресурсів для підтримки емоційного благополуччя співробітників є ключовим фактором у підтримці їх загального здоров'я.

Введення воєнного стану скасувало додаткові вихідні при збігу вихідного і святкового дня. Ці рішення спрямовані на максимізацію робочих ресурсів та підтримку критично важливих секторів економіки у воєнний час. Однак, це також ставить додатковий тиск на співробітників, які можуть відчувати збільшення робочого навантаження без додаткового відпочинку.

Відповідно до Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» з 24 березня 2022 року, були внесені зміни в систему оплати праці на підприємствах. Згідно нього працівнику можуть надаватися щорічна основна, додаткова або інша форма відпустки, з оплатою в середньому заробітку за період її тривалості. Також може бути встановлено скорочений або неповний робочий час для працівників, з виплатою пропорційно до відпрацьованого часу. У разі встановлення дистанційного режиму роботи, працівнику буде забезпечена повна оплата праці [8].

За таких умов важливим є гнучкість та адаптивність робочих процесів, а саме перехід на повністю або частково дистанційну роботу з урахуванням можливостей та потреб співробітників, а також можливість самостійно планувати свій робочий день для забезпечення балансу між роботою та особистими потребами.

Важливо визнавати та цінувати додаткові зусилля співробітників, особливо в складних умовах. Це може включати премії, нагороди або просто визнання їх вкладу на публічних форумах. Слід приділити увагу залученню співробітників, а саме, запитання їхньої думки, включення в рішення, які впливають на компанію та їхню роботу. Визначте нові KPI, обговоріть їх з колективом та чітко окресліть межі можливостей компанії на сьогодні. Прозорість, чесність і відкритість – найкращі принципи у цій ситуації.

В умовах війни відбулась трансформація кадрової політики, головним стає збереження персоналу, запропонувавши їм на час війни ротацію в інші підрозділи, що, безсумнівно, покращить їх цінність як фахівців і дасть більше розуміння того, як працює бізнес. За таких умов перепрофілювання співробітників є ключовою стратегією для оптимізації ресурсів, підтримки продуктивності та збереження важливих кадрів. Такий підхід дозволяє не лише максимально використати потенціал і компетенції співробітників, але й підвищити їх мотивацію та залученість до роботи в умовах невизначеності.

Одним з ключових способів адаптації та збереження персоналу є пропозиція співробітникам працювати закордоном як цифрові кочевники. Це не тільки допоможе забезпечити безпеку та здоров'я співробітників, перемішуючи

їх із зон високого ризику, але й забезпечить продовження бізнес-процесів незалежно від географічного розташування.

Зважаючи на ситуацію в країні, значення надається більш базовим потребам, таким як безпека, стабільність і забезпеченість, що відображається у теорії потреб Абрахама Маслоу і такі фактори, як кар'єрний ріст, навчання за рахунок компанії або можливість заробити додаткові бонуси відходять на другий план. Проте, підтвердження зобов'язань компанії щодо збереження робочих місць, можливості навчатись, може допомогти зберегти лояльність і зменшити тривожність серед співробітників.

Запровадження програм перепідготовки, навчання новим навичкам, які необхідні для адаптації до нових умов, допоможе професіоналам бути конкурентоспроможними та адаптивними на швидкоплинному ринку праці. У 2024-2025 роках, з огляду на швидкі технологічні зміни, глобалізацію та соціально-економічні виклики, такі ключові навички стануть особливо важливими:

- Цифрова грамотність: знання основних технологій, програмування, роботи з даними та засобів цифрової комунікації будуть критично важливими в багатьох професіях.
- Адаптивність і гнучкість: здатність швидко адаптуватися до нових умов і змінних вимог ринку праці є ключовою. Це також включає вміння перенавчатися та оновлювати свої знання і навички.
- Критичне мислення та вирішення проблем: вміння аналізувати інформацію, критично мислити та знаходити креативні рішення складних проблем буде високо цінуватися.
- Емоційний інтелект: здатність управляти своїми емоціями та розуміти емоції інших допомагає покращувати співпрацю і підтримувати здоровий робочий клімат.
- Навички спілкування: ефективне спілкування, як усне, так і письмове, є важливим у різних професійних контекстах, особливо в умовах збільшення віддаленої роботи та міжнародних взаємодій.

- Лідерські якості: навички лідерства, здатність мотивувати та керувати командами, будуть необхідні для успішного керівництва у складних і змінних умовах.
- Інтеркультурна компетентність: в умовах глобалізації, здатність ефективно взаємодіяти з людьми з різних культурних середовищ є ключовою.
- Навички проектного менеджменту: вміння планувати, організовувати та вести проекти до завершення, враховуючи ресурси, терміни і якість, стане ще важливішим.
- Стійкість до стресу: вміння зберігати продуктивність та психологічне благополуччя в умовах стресу та невизначеності.
- Етика та сталість: особлива увага до корпоративної відповідальності, стійкості та етичної поведінки в бізнесі.

Цифровізація – це процес перетворення традиційних бізнес-процесів, продуктів і моделей в цифровий формат. Вона дозволяє компаніям покращувати ефективність, знижувати витрати та забезпечувати кращу взаємодію з клієнтами. Цифровізація включає використання таких технологій, як хмарні обчислення, великі дані, штучний інтелект, автоматизація процесів і цифровий маркетинг. Згідно з оцінками та даними Національної стратегії Індустрії 4.0 ефекти від цифровізації для українського бізнесу за мирних умов могли би мати такі показники [9]: зростання промислового виробництва на 7–10% на рік; зростання високотехнологічних сегментів до 20% на рік; зростання пропускної здатності виробництв до 60%; зростання кількості замовлень, виконаних вчасно, до 95%; скорочення запасів до 20%; зростання ефективності встановленого обладнання до 15%; скорочення простоїв обладнання до 22%; економію витрат на закупівлю до 30%; додаткове залучення до країни інвестицій у розвиток Індустрії 4.0 – як у виробництва, так і в центри R&D, інкубатори та технологічні компанії. У такому контексті, цифровізація набуває особливого значення, оскільки формує сучасний бізнес-ландшафт і дозволяє компаніям ефективно реагувати на виклики та підтримувати свою діяльність без перебоїв.

Цифровізація полегшує комунікацію та співпрацю між співробітниками, незалежно від їх фізичного розташування. Це особливо важливо для цифрових кочівників, які працюють в різних часових поясах і культурних контекстах. Для ведення такого способу життя необхідний надійний доступ до Інтернету та використання різних цифрових інструментів для спілкування, управління проектами, бухгалтерського обліку, таких як Slack Zoom, Trello, Google Drive.

При застосування цифровізації треба брати до уваги відмінності у сприйнятті та необхідності використанні нововведень у повсякденному житті та на роботі різними поколіннями. Теорія поколінь в управлінні персоналом виходить із припущення, що працівники різних вікових груп (поколінь) мають різні цінності, ставлення до роботи, мотиваційні чинники та комунікативні переваги. Так, для багатьох бейбі-бумерів цифрові технології не були частиною їхнього досвіду, тому вони можуть відчувати труднощі з адаптацією до нових цифрових інструментів та бути обережними або скептичними, особливо щодо питань приватності та безпеки в інтернеті. Саме це покоління потребує максимальної турботи та уваги від керівництва при переході до концепції цифрових кочівників.

Покоління X було свідком початку ери цифрових технологій, тому вони займають унікальне місце між аналоговим і цифровим світами. Вони зазвичай вільно користуються цифровими технологіями, використовуючи їх для підвищення продуктивності на роботі та в особистому житті. Міленіали виросли з інтернетом і мобільними технологіями, тому вони легко адаптуються до нових цифрових інструментів та платформ. Вони очікують, що технології будуть інтегровані в усі аспекти життя, включно з роботою, освітою, та соціальними взаємодіями, і часто шукають способи, як цифровізація може поліпшити їхнє життя. Покоління Z ще більш інтегроване в цифровий світ, ніж міленіали, використовуючи технології для навчання, розваг, соціалізації та роботи з раннього віку. Воно цінує інновації та очікує ще більшої інтеграції технологій в їхнє життя. Отже, кожне покоління вносить свій унікальний вклад у сприйняття та використання цифрових технологій, формуючи тим самим розвиток цифрової ери. Розуміння цих відмінностей допоможе керівництву

компаній ефективно управляти різнопоколінним колективом, адаптувати технологічні інновації до потреб та очікувань кожного покоління та забезпечити високу продуктивність, задоволеність роботою та лояльність серед співробітників.

У перехідному етапі до цифрового суспільства та до гібридного формату роботи з'являється необхідність у формуванні нових підходів до управління співробітниками, оскільки змінюється мотивація останніх. Ці зміни пов'язані з тим, що переваги та пріоритети індивідуумів швидко зростають та змінюються, тому керівнику необхідно застосувати такі мотиваційні прийоми, які б задовольнили потреби підлеглих. Змінюється також система цінностей та поглядів людини, він починає мислити по-іншому, під іншим кутом сприймати мир. Надання можливості для вибору годин роботи або днів тижня може підвищити задоволеність та продуктивність співробітників. При цьому оцінка їх роботи має зосереджуватися на досягнутих результатах, а не на кількості витраченого часу або процесі роботи.

Встановлення чітких цілей та очікувань допоможе таким співробітникам зосередитися на важливому та бути продуктивними. В свою чергу, перебування в мінливому світі та постійна інтеграція спонукає працівників цікавитися саморозвитком та вдосконаленням своїх навичок. Тому пропонуючи доступ до курсів, вебінарів, конференцій або інших ресурсів для навчання, компанія може підвищити їх лояльність та мотивацію. Ці підходи вимагають гнучкості та відкритості до змін з боку управлінців, але вони можуть значно підвищити ефективність та задоволеність роботою в умовах війни.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Антикризове управління під час війни вимагає від керівників компаній здатності приймати швидкі рішення, готовності до змін та високого рівня лідерства для подолання складнощів та викликів. Відділи HR повинні займати активну роль у розробці та впровадженні адаптивних стратегій управління персоналом. Це включає ідентифікацію нових потреб та викликів, з якими стикаються співробітники, та розробку відповідних ініціатив, які можуть

допомогти забезпечити їхнє благополуччя та підтримати продуктивність на роботі, не дивлячись на зовнішні виклики.

У рамках антикризового управління персоналом вкрай важливо зберегти ключових людей у команді. Пропозиція співробітникам працювати як цифрові кочівники в умовах війни є не лише засобом утримання персоналу, але й засобом підтримки їхнього добробуту та продуктивності в надзвичайно складних умовах. Також інтеграція принципів роботи цифрових кочівників та використання активної цифровізації в бізнес процеси відіграє ключову роль у розвитку та підвищенні адаптивності компаній.

Цифровізація та підтримка культури цифрових кочівників допомагає компаніям створити сильну, гнучку та адаптивну організацію, готову до ефективної роботи в найскладніших умовах. Активізація цифрових кочівників як частини антикризового управління персоналом допомагає компаніям не тільки вижити в умовах війни, але й підтримувати гнучкість, продуктивність і здатність до швидкої адаптації до змінюваних умов зовнішнього середовища, а персоналу пройти переформатування від позиції вимушеної міграції на прагнення до свободи переміщення та бажання досліджувати нові культури і місця.

Література

1. Вплив повномасштабної війни на міграцію українців: як масштаби переміщення оцінюють держава Україна та міжнародні організації URL: <https://www.oporaua.org/viyna/vpliv-povnomasshtabnoyi-viini-na-migratsiiu-ukrayintsiv-iak-masshtabi-peremishchennia-otsiniuiut-derzhava-ukrayina-ta-mizhnarodni-organizatsiyi-24523> (дата звернення 10.05.2024).

2. Три чверті роботодавців відчують дефіцит кадрів в Україні URL: <https://eba.com.ua/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini/> (дата звернення 10.05.2024).

3. Повернутися чи залишитися? Які чинники впливають на рішення українських біженців URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3815798->

povernutisa-ci-zalisitisa-aki-cinniki-vplivaut-na-risenna-ukrainskih-bizenciv.html

(дата звернення 10.05.2024).

4. Хто такі Digital Nomads та чим вони займаються. URL: <https://drukarnia.com.ua/articles/khto-taki-digital-nomads-ta-chim-voni-zaimayutsya-gpFyl> (дата звернення 10.05.2024).

5. Єпіфанова І.Ю. Панкова В.Д. Ткачук Л.М. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 6. С. 12–15.

6. Коренєва Н.О. Особливості антикризисного управління під час воєнного стану. Інвестиції: практика та досвід " № 5, 2024. С. 97-101 <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.5.96>

7. Цалко, Т., Невмержицька, С., & Птуха, А. (2024). Антикризове управління персоналом під час війни. Економіка та суспільство, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120>

8. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України No 2136-IX, редакція від 24.12.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення 10.05.2024).

9. Концепція АППАУ «Національна стратегія Індустрії 4.0». URL: <https://mautic.appau.org.ua/asset/42:strategia-rozvitku-4-0-v3pdf>. (дата звернення 10.05.2024).

References

1. oporaua.org (2023), “The impact of a full-scale war on the migration of Ukrainians: how the scale of displacement is assessed by the state of Ukraine and international organizations”, available at <https://www.oporaua.org/viyna/vpliv-povnomasshtabnoyi-viini-na-migratsiiu-ukrayintsiv-iak-masshtabi-peremishchennia-otsiniuiut-derzhava-ukrayina-ta-mizhnarodni-organizatsiyi-24523> (Accessed 10 May 2024)

2. EBA (2024), “Three quarters of employers experience a shortage of personnel in Ukraine”, available at <https://eba.com.ua/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini/> (Accessed 10 May 2024)

3. ukrinform (2024), "Return or stay? What factors influence the decisions of Ukrainian refugees", available at <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3815798-povernutisa-ci-zalisitisa-aki-cinniki-vplivaut-na-risenna-ukrainskih-bizenciv.html> (Accessed 10 May 2024)

4. Shkurko, R. (2023), "Who are Digital Nomads and what do they do?", available at <https://drukarnia.com.ua/articles/khto-taki-digital-nomads-ta-chim-voni-zaimayutsya-gpFyl> (Accessed 10 May 2024)

5. Yepifanova, I.Yu. Pankova, V.D. and Tkachuk, L.M. (2021), "Strategic risk management in the personnel management system", *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, vol.6, pp. 12–15.

6. Koreneva, N.O. (2024), "Features of anti-crisis management during the state of martial", *Investments: practice and experience*, vol. 5, pp. 97-101. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.5.96>

7. Tsalko, T. Nevmerzhitska, S. and Ptukha, A. (2024), "Anti-crisis management of personnel during the war", vol. (60), *Economy and society*. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120>

8. Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On the legal regime of martial law", available at <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>. (Accessed 10 May 2024)

9. Concept of APPAU (2018), "National Strategy of Industry 4.0", available at <https://mautic.appau.org.ua/asset/42:strategia-rozvitku-4-0-v3pdf> (Accessed 10 May 2024).

Стаття надійшла до редакції 15.05.2024 р.