

## Методи управління персоналом в умовах воєнного стану

**Крістіна Зерницька**

здобувач освітньої програми «Облік і оподаткування»,  
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна,  
e-mail: panda66022@gmail.com

**Анна Бурковська**

доктор філософії (економіка),  
старший викладач кафедри менеджменту та маркетингу,  
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна,  
e-mail: burkovskaai@mnaui.edu.ua,  
ORCID: 0000-0003-0563-6967

Управління персоналом є невід'ємною складовою успішної діяльності будь-якого підприємства. Здійснюючи контроль і координацію дій працівників, воно забезпечує досягнення стратегічних цілей, оптимізацію робочих процесів та підвищення ефективності виробництва. В сучасних умовах глобалізації, швидкої технологічної трансформації та зростаючої конкуренції на ринку, важливість правильно підібраних та застосованих методів управління персоналом стає критичною. Персонал є основою кожної організації, її найціннішим ресурсом. Ефективний симбіоз працівника та організації забезпечує успішний розвиток і функціонування будь-якої компанії. Умови воєнного стану є викликом для будь-якої організації, включаючи питання управління персоналом [1].

З початком військової агресії, український бізнес зазнав суттєвих руйнувань, оскільки велика кількість підприємств опинилась в районах активних бойових дій, виробничі потужності зазнали руйнувань та знищення, підприємства змушені були релокуватися на більш безпечні території або припинити функціонування зовсім [2]. Наслідки проблем, з якими стикнулися підприємства суттєво вплинули на кадрові рішення. Зменшення обсягів замовлень та виробництва привело до скорочення персоналу в середньому на 20% (що становить понад 1 мільйон осіб по всій країні); 20% персоналу були відправлені у тимчасову відпустку; 27% змушені працювати за умов скорочення заробітної плати. Ці проблеми на ринку праці призвели до масової міграції трудових ресурсів за кордон, закриття значної частини бізнесу на сході та півдні країни або його перенесення на більш безпечні території, до скорочення робочих місць і заробітної плати, а також до дисбалансу попиту та пропозицій на ринку праці, тощо [1].

Отже, в умовах такого специфічного контексту, ключовим завданням менеджменту є розробка нових підходів до управління персоналом та забезпечення ефективності функціонування підприємств. Серед можливих стратегій та методів управління персоналом в умовах збройного конфлікту можна виділити наступні.

Однією з особливостей управління персоналом в умовах воєнного стану є потреба знаходити способи зменшення витрат, особливо на утримання персоналу, при цьому намагаючись зберегти кадровий склад. Ці заходи можуть призвести до короткострокового ефекту, але на довгострокову перспективу

вони можуть бути малоефективними. З втратою джерела доходу кваліфіковані працівники перш за все шукатимуть альтернативи працевлаштування, що може суттєво вплинути на результати діяльності підприємства [2]. Тому ключовим завданням менеджменту є розробка нових підходів до управління персоналом та забезпечення ефективності функціонування підприємств. Серед можливих стратегій та методів управління персоналом в умовах збройного конфлікту можна виділити наступні:

- планування та розвиток персоналу. В умовах збройного конфлікту, що локалізований в частині регіонів, важливо мати наявності достатньо кваліфікований та підготовлений персонал, який зможе ефективно виконувати свої обов'язки. Тому, актуальним завданням стає оперативне закриття вакансій, проведення ротаций та переміщень, а також переселення працівників з небезпечних районів. Це, у свою чергу, спричиняє необхідність швидкого онбордингу, навчання, перекваліфікації персоналу на робочих місцях;

- забезпечення безпеки. Забезпечення безпеки персоналу стає основним пріоритетом у період воєнних дій. Організаціям необхідно не лише посилити контроль доступу до приміщень, мобільного та інтернет-зв'язку, забезпечити кібербезпеку, а й враховувати алгоритми дій персоналу у випадку повітряних тривог та у надзвичайних ситуаціях на підприємстві. Додаткові заходи включають облаштування укриттів, створення запасів питної води, аптечок першої допомоги та вогнегасників;

- психологічна підтримка. Умови збройного конфлікту можуть викликати стрес та тривогу серед персоналу. Проведення психологічних тренінгів, надання підтримки та консультування можуть допомогти зменшити вплив стресу на працівників та зберегти їхню ефективність;

- комунікація та інформування. Ефективна комунікація з персоналом є важливим елементом управління підприємством під час збройного конфлікту. Персонал повинен бути чітко інформований про ситуацію, процедури та інструкції безпеки, а також про будь-які зміни в робочому режимі або графіку;

- керівництво та лідерство. В умовах військового конфлікту у організаціях, керівництво та лідерство визнаються ключовими складовими управління персоналом. Вони сприяють згуртуванню та мотивації персоналу, а також забезпечують успішне виконання поставлених завдань [3].

Такі стратегії та методи допоможуть організаціям ефективно керувати персоналом під час військового конфлікту та забезпечити успішне виконання поставлених завдань.

Один із прикладів компанії, яка успішно функціонує в умовах воєнного стану, є АТ "Райффайзен банк". Починаючи з моменту введення воєнного стану, банк активно використовував різноманітні стратегії управління персоналом, що сприяли збереженню ефективності й безпеці працівників. Одним з ключових методів, що успішно застосовувався банком, було посилення комунікації з працівниками. У звичайних умовах велика частина персоналу перебувала в стресовому стані, тому менеджери персоналу створили багатоканальну

систему комунікації для забезпечення працівників необхідною інформацією та підтримкою. Зокрема, спеціальні внутрішні веб-сайти та соціальні мережі були створені для того, щоб працівники могли обмінюватися своїми враженнями від того, що відбувається, та отримувати актуальну інформацію [4].

Крім того, банк активно займався стимулюванням працівників з метою збереження їх високої продуктивності. Були впроваджені додаткові бонуси та премії за досягнення високих результатів у роботі, а також за участь у соціальних проектах, спрямованих на збереження миру та підтримку військових. Такі заходи допомогли зберегти мотивацію працівників і підвищити їхню лояльність до компанії [5].

Підводячи підсумки варто зазначити, що підготовка персоналу та планування можливих сценаріїв дій відіграють критичну роль у забезпеченні успішної реакції на воєнні загрози. Крім того, ефективна комунікація, психологічна підтримка та мобілізація ресурсів також являються важливими факторами для успіху. Управління персоналом в умовах воєнного стану вимагає від управлінців високого рівня компетентності, стратегічного мислення та гнучкості. Ці вимоги підкреслюють необхідність постійного підвищення кваліфікації та готовності до реагування на непередбачувані обставини.

**Ключові слова:** управління персоналом, воєнний стан, ефективність управління, методи управління.

### Список використаних джерел

1. Серета Г.В., Паламарчук К.В. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. Випуск № 50. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2374/2295>.
2. Чорнодід І.С., Василець Н.М., Петренко В.М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск № 6. 2022. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-08/2022-6-04-08>.
3. Пишк-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. № 2 (8). 2022. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29509/220972maket-92-97.pdf>.
4. Пилипенко Ю. 50 найкращих роботодавців воєнного часу. *Журнал Forbes Ukraine*. 2023. URL: <https://forbes.ua/ratings/50-naykrashchikh-robotodavtsiv-voennogo-chasu-24042023-13221>.
5. Бурковська А.І., Гончаренко М.О., Різун В.Р. Управління кадровою політикою сільськогосподарських підприємств в контексті мотивації праці. *Modern Economics*. 2023. № 41(2023). С. 19-23. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V41\(2023\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-03).