Socio-Economic Problems and the State
journal home page: http://sepd.tntu.edu.ua

ISSN 2223-3822

Kramar, I. & Baranov, K. (2024) Current approaches to human resources management at domestic enterprises during the russian-Ukrainian war. Socio-Economic Problems and the State (electronic journal), Vol. 30, no. 1, pp. 140-151. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24kiyruv.pdf

SEPS Journal
Socio-Economic Problems and the State

АКТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ПІД ЧАС РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

Ірина КРАМАР
e-mail: ira_kramar@yahoo.com
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-5768-988X

Костянтин БАРАНОВ
e-mail: kostiantynbaranov@gmail.com
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0001-6222-7222

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001, Україна

Article history:
Received: May, 2024
1st Revision: May, 2024
Accepted: May, 2024

JEL classification:
D01
D21
J24

UDC:
331.108

DOI:
https://doi.org/10.33108/sepd2024.01.140

Анотація: *У статті подано аналіз особливостей реалізації процесу управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах в умовах російсько-української війни. Здійснено дослідження основних чинників впливу на функціонування та розвиток персоналу підприємств, серед яких найбільш негативним визначено військово-політичну ситуацію в країні.*

Виявлено значну кількість викликів та проблем, які впливають на ефективність використання людського ресурсу, зокрема: необхідність забезпечення фізичної безпеки персоналу, мобілізація кваліфікованих працівників з метою захисту країни, поступове вивільнення та оптимізація людських ресурсів, недостатня кількість активного кваліфікованого трудового ресурсу, значне погіршення соціально-психологічного клімату в колективах, деформування комунікації та зниження ефективності системи управління, низький (відсутній) рівень готовності до інклюзії персоналу тощо. Окрім того, визначено, що незважаючи на поточну ситуацію в країні, важливим та необхідним елементом у процесі управління персоналом є наближення до соціальних норм західних країн в процесі євроінтеграційних процесів.

З метою підвищення ефективності управління людськими ресурсами та покращення психологічного клімату в колективах запропоновано ряд заходів, спрямованих на забезпечення психологічної підтримки та реабілітації працівників: впровадження гнучких графіків роботи, програм професійного розвитку та зростання кваліфікації персоналу, посилення системи мотивації за рахунок нових підходів, використання сучасних інформаційних технологій для оптимізації управління персоналом, активне залучення зовнішніх експертів для надання консультативної допомоги з питань кадрового менеджменту в умовах війни тощо. Акцент зроблено на необхідності розроблення та впровадження діючих фахових програм з реадаптації та ресоціалізації ветеранів війни, у тому числі на робочих місцях. Відзначено, що лише комплексний підхід до реалізації даних заходів забезпечить підвищення ефективності систем управління людськими ресурсами підприємств, що у свою чергу, матиме позитивний вплив на економічну ситуацію в країні.

Ключові слова: *людські ресурси, управління персоналом, комунікації, соціально-психологічний клімат, інклюзія персоналу.*

Крамар І., Баранов К. Актуальні підходи до управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах під час російсько-української війни. Соціально-економічні проблеми і держава. 2024. Вип. 1 (30). С. 140-151. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24kiyruv.pdf

This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.

1. Постановка проблеми.

Безпрецедентна та жорстока повномасштабна російсько-українська війна 2022 року стала викликом і випробуванням для українського бізнесу зокрема, та країни в цілому. Зміни у суспільстві, пов'язані із повномасштабним вторгненням, загострили наслідки, спричинені пандемією COVID-19, в тому числі і для більшості українських громадян та підприємців. Етап шоку, який відчували та відчувають пересічні громадяни, організації та підприємства, починаючи із 24 лютого 2022 року, сьогодні змінився іншими негативними проявами – переживаннями, депресією, стурбованістю щодо майбутнього країни. Разом з тим, сучасний бізнес поступово пристосовується до цих негативних тенденцій, щоб вийти із глибокої кризи, про що свідчать дані Державної служби статистики України [1], зокрема спостерігалося різке падіння ключового показника економічної ефективності – валового внутрішнього продукту країни протягом 2022 року та на початку 2023 року, проте в подальшому відбувається його зростання на 19,5%, що засвідчує поступову адаптацію бізнесу до нових умов функціонування. У контексті розвитку підприємницького сектору саме людський ресурс та кадровий потенціал мають вирішальне значення для поступового виходу з кризи та подальшого розвитку.

Раціональне управління людськими ресурсами, з одного боку, генерує позитивні зміни в організаційній системі, забезпечуючи виконання різноманітних завдань та досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства, з іншого – є основою виживання бізнесу в умовах війни. Застосування найбільш ефективних методів управління персоналом в умовах воєнного стану сприяє забезпеченню ефективності його роботи, і як результат – ефективності господарської діяльності підприємства в цілому. Відповідно, людські ресурси мають визначальний вплив на економічний розвиток вітчизняних підприємств, що у свою чергу, впливає на економічний стан України, а тому дослідження особливостей управління людськими ресурсами під час війни є актуальним питанням як сьогодення, так і післявоєнної відбудови та розвитку нашої країни.

2. Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналізуючи наукову літературу, варто відзначити значну кількість наукових праць з даної тематики. Науковці Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. [2] у своїх дослідженнях акцентують увагу на зміни в системі управління, які відбуваються під час повномасштабної війни в Україні, оскільки спостерігаються більші акценти на безпеку та здоров'я працівників, стабільність у роботі та наявність постійного доходу. Автори відзначають зміну цінностей і, якщо в минулі періоди основними пріоритетами виступали кар'єра та зростання, то в сучасних умовах важливим є наявність стабільного джерела доходу для забезпечення особистих та сімейних потреб. При цьому основними способами стимулювання персоналу стали: підтримка та співчуття, матеріальні стимули, навчання та розвиток, співпраця та комунікації, а необхідною складовою забезпечення швидкої та якісної роботи виступили дистанційні умови праці задля безпеки працівників під час повномасштабної війни.

Данилюк Д. О. та Середа Г. В. [3] досліджували методи управління персоналом під час російсько-української війни, вказуючи на основні виклики військових дій, а саме: необхідність забезпечення фізичної безпеки працівників, релокація бізнесу в безпечні регіони України та закордон, оптимізація чисельності персоналу, значна мобілізація персоналу для участі у воєнних діях, матеріальна безпека та соціальний захист працівників, емоційний стан персоналу та моральне виснаження працівників, погіршення соціально-психологічного клімату у колективі, зростання кількості людей з особливими потребами та інклюзія робочого капіталу, необхідність забезпечення

зростання продуктивності праці та збільшення рівня оплати праці, наближаючи їх до загальноєвропейського рівня.

Науковці Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. [4] акцентують увагу на двох напрямах проблем в період повномасштабної російсько-української війни, а саме: операційні (втрата постачальників, логістичні проблеми, дефіцит обігового капіталу, значне зниження попиту на продукцію та послуги, руйнування або пошкодження активів) та кадрові (відтік працівників, значне зростання плинності персоналу, соціальне відчуження, зниження мотивації персоналу, негативний психологічний клімат в колективі). На жаль, дані проблеми впливають на продуктивність роботи персоналу та значно знижують потенціал розвитку підприємства, що обумовлює значні виклики для системи управління і змушує його знайти найбільш раціональну модель функціонування для подальшого економічного зростання підприємства.

Кудель В. І. і Яковенко В. Г. [5] у своїй праці «Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану» досліджують досвід управління персоналом в зарубіжних країнах в умовах війни і відзначають, перш за все, необхідність забезпечення безпеки праці та захист працівників підприємства. На думку дослідників, умови війни розкривають нові аспекти управління, зокрема необхідно більше акцентувати увагу на командній роботі, реалізації нових систем винагород, використання потенціалу старшого покоління, збільшення кількості залучених тимчасових працівників, створення програм мотивації та підвищення добробуту персоналу.

Підсумовуючи підходи науковців до процесу управління людськими ресурсами в умовах війни, усі підкреслюють необхідність гнучкості та інноваційних підходів, які включають моральну підтримку працівників, матеріальні стимули, навчання та співпрацю, а також оптимізацію чисельності і підвищення якості персоналу для збереження продуктивності та стабільності підприємства.

3. Постановка завдання.

Метою статті є дослідження актуальних підходів до управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах, визначення основних викликів та проблем, що впливають на ефективність функціонування та розвитку персоналу під час російсько-української війни.

4. Виклад основного матеріалу.

Сучасні виклики повномасштабної війни рф проти України диктують не тільки нові умови побудови та ведення бізнесу, але й інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. Варто зазначити, що навіть в умовах проведення антитерористичної операції протягом 2014-2021 рр., економіка України не була мілітаристською (на оборонну галузь виділялась 2,3% від ВВП [1]). У той же час, на жаль, українське суспільство до останнього не вірило у повномасштабну агресію рф, а економіка не була готова до викликів, які вона принесе.

З 2022 року значна частина активного кадрового потенціалу України виїхала закордон, де будує нове життя; ще частина – стала на захист країни; ті, що залишилися і живуть в «тилу», зіштовхнулися із морально-психологічними проблемами, зумовленими невизначеністю, невпевненістю у завтрашньому дні, нестабільними джерелами доходів тощо. Дані чинники визначили розбалансованість політики найбільш ефективного управління персоналом сучасних підприємств, що вказує на необхідність дослідження основних чинників впливу на систему управління персоналом, визначення ключових викликів та проблем в даному процесі та внесення пропозицій щодо застосування заходів виходу із кризи в контексті реалізації політики управління людськими ресурсами підприємства.

Управління людськими ресурсами, в класичному розумінні, передбачає комплекс стратегічних та оперативних заходів, спрямованих на ефективне використання потенціалу працівників в організації. Дане економічне поняття охоплює процеси найму, навчання, розвитку, мотивації, оцінки та утримання персоналу, а також забезпечення його добробуту та професійного зростання. Основною метою управління людськими ресурсами є створення умов, в яких працівники можуть максимально реалізувати свої здібності та здійснити вагомий вклад у досягнення стратегічних цілей організації. В умовах війни, зміст даного аспекту управління передбачає не тільки раціональне формування та використання персоналу, але й також його фізичне збереження і налаштування працівників на максимальну продуктивність праці у складних соціально-психологічних умовах.

Основні чинники, які впливають на якісне та раціональне управління персоналом підприємства представлено у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1 Основні чинники впливу на систему управління персоналом підприємства

Чинники	Загальна характеристика
Зовнішні	Військово-політична ситуація в країні (повномасштабна російсько-українська війна), кризові фінансово-економічні умови, невдосконалена нормативно-правова база, обмеженість експорту тощо
Внутрішні	Соціально-культурна складова, побудова системи управління, наявність кадрового потенціалу, стиль керівництва, управлінські рішення в сфері кадрового менеджменту, мікроклімат в колективі тощо
Індивідуальні	Мотивація, компетенція та навички працівників, особистісні якості працівників та їх розвиток тощо

Джерело: складено авторами на основі [6]

Таким чином, бачимо, що в цілому, на ефективність реалізації концепції управління персоналом підприємства мають вплив індивідуальні, внутрішні та зовнішні чинники, які забезпечують комплексний підхід до розвитку і вдосконалення кадрового потенціалу, адаптацію до змінних умов середовища та підвищення конкурентоспроможності підприємства на локальному та міжнародному ринках.

В сучасних умовах, найбільш болючим негативним чинником впливу виступає військово-політична ситуація в країні, яка вимагає від підприємств постійної адаптації до нових умов та швидкого реагування на зміни. Зазначене зумовлює необхідність гнучкого підходу до управління персоналом, впровадження інноваційних рішень та підвищення рівня мотивації працівників для забезпечення стійкості підприємства.

Проведений аналіз наукової літератури, щодо управління персоналом в період війни [2-4, 7-15] дозволяє визначити основні виклики та проблеми в сучасній системі управління людським ресурсом, характеристика яких подана нижче.

В умовах інтенсивних бойових дій та ракетної загрози важливим аспектом стало забезпечення безпеки та здоров'я працівників. В умовах смертельної небезпеки ракетних ударів по території України, зокрема як це трапилося 24 та 25 травня 2024 року в місті Харків із видавництвом «Vivat», де загинуло 7 працівників [7] та гіпермаркетом «Епіцентр», під час якого загинуло 18 працівників та відвідувачів [8], першочерговим завданням стала необхідність релокації працівників та їх сімей у безпечні місця.

За даними компанії Deloitte [9], яка опитувала українських роботодавців, ще у серпні 2022 року підприємства забезпечували безпеку працівників, дозволяючи їм працювати дистанційно (85% опитаних роботодавців), надаючи допомогу із переїздом (79%), забезпечуючи житлом та можливістю роботи на більш безпечній території України (79%), при цьому більшість підприємств облаштували або ж відремонтували укриття для безпечного перебування працівників.

Окрім того, важливим напрямом управління персоналом є стимулювання праці та соціальний захист працівників. Результати дослідження [9] вказують на те, що 81% опитаних роботодавців допомагають працівникам в Україні і за кордоном. Серед матеріальної підтримки найбільш поширеними формами захисту (рис. 1) є допомога з переїздом (79%), житлом (79%) і додаткове грошове забезпечення працівників (67%).

Рис. 1. Результати опитування роботодавців щодо матеріальної підтримки працівників в Україні та за кордоном

Джерело: складено авторами на основі [9]

Заходами нематеріального стимулювання працівників підприємств згідно опитування були: психологічна підтримка (70%), робота за гнучким графіком (70%), можливість займатися волонтерством під час робочого часу (49%) (рис. 2).

Рис. 2. Результати опитування роботодавців щодо нематеріальної підтримки працівників в Україні та за кордоном

Джерело: складено авторами на основі [9]

Матеріальна підтримка та забезпечення працівників стали основою початкового виживання працівників в нелегких умовах війни. Поряд із цим, в подальшому підприємства через скрутне фінансово-економічне становище, переглянули свої соціальні пакети. Зокрема, результати опитування, проведені Employer Branding Community, у найменш постраждалій від війни IT-сфері 30,2 % опитаних компаній вирішили зменшити бюджети на бенефіти та компенсаційні пакети, ще чверть (25,6 %) переформатували їх під конкретні запити, водночас 23,3% компаній дещо збільшили бюджети на програми лояльності [10].

Варто констатувати значне вивільнення та поступову оптимізацію персоналу. На тлі скорочення ринків збуту і виїзду працівників за кордон або в інші регіони, підприємства змушені вдатися до відповідних заходів, що призвело до підвищення

потреби в реорганізації трудових процесів та посиленні соціально-психологічних методів управління. Крім того, на початку війни виникла необхідність посилення адміністративних методів управління, що включало реорганізацію військового обліку та бронювання військовозобов'язаних працівників дефіцитних спеціальностей та професій. Дані Державної служби статистики України [1] засвідчили досить високий рівень звільнення персоналу підприємств, що призвело до зростання безробіття із 9,8% у 2021 році до 25,8% на кінець 2022 року та 26% у 2023 році.

Одним із найбільших викликів для підприємств є мобілізація. Оновлений Закон України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» від 11.04.2024 року №3633-IX [11] вніс значні зміни в даний процес та зобов'язав усіх учасників мобілізаційного процесу (органи територіальних центрів комплектування, поліцію, міські органи влади, роботодавців) забезпечити мобілізацію військовозобов'язаних для підготовки та подальшої участі у бойових діях. Негативними аспектами зазначеного процесу в контексті його впливу на управління персоналом підприємств є відлучення найбільш кваліфікованих кадрів з виробничо-господарського процесу, значне «старіння» персоналу, низький морально-психологічний клімат в колективі, постійні стреси та зниження продуктивності праці і, як наслідок, зниження результативності робочого процесу.

Окрім того, варто відзначити, що створення сприятливого соціально-психологічного клімату на сьогодні є одним із найскладніших аспектів у роботі підприємства. Результати проведеного дослідження компанією Gradus Research «Психічне здоров'я та ставлення українців до психологічної допомоги під час війни» [12] засвідчили, що 77% опитаних українців продуктивного віку відчувають сильну знервованість та переживають стрес. Даний показник залишається незмінним, починаючи з осені 2023 року. Основні причини даного явища представлено на рис. 3.

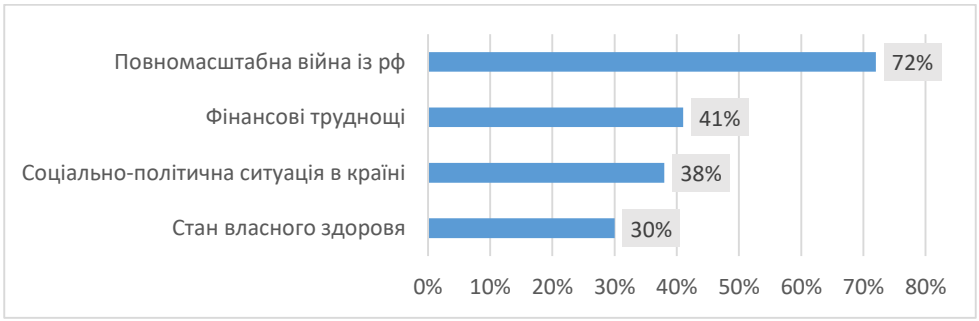
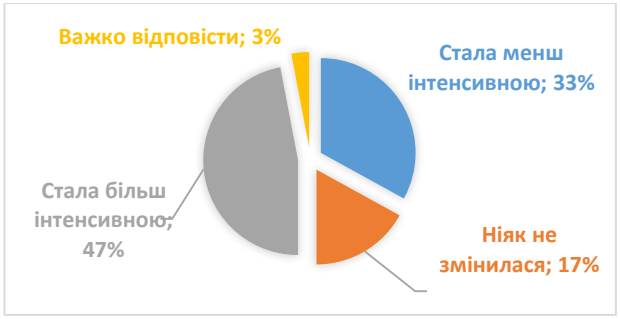


Рис. 3. Результати опитування респондентів щодо основних причин стресу та знервованості в Україні

Джерело: складено авторами на основі [12]

На жаль, дані показники залишалися і залишаються незмінними протягом 2023-2024 років. Також спостерігаємо негативні тенденції щодо деформування внутрішніх і зовнішніх комунікацій та зниження ефективності системи управління персоналом підприємств. Необхідно відзначити зміну інтенсивності (частоти) комунікацій всередині підприємства як на горизонтальному (між працівниками і відділами), так і вертикальному рівнях (між керівниками та підлеглими). Результати опитування компанії Deloitte засвідчують наступне (рис. 4).



а) горизонтальна комунікація

б) вертикальна комунікація

Рис. 4. Результати опитування зміни інтенсивності (частоти) комунікацій всередині компанії

Джерело: складено авторами на основі [12]

Варто зазначити, що дослідження щодо централізованого зворотного зв'язку через вирішення нагальних питань засвідчують, що 42% нарад відбуваються щодня, у 28% випадках щотижня, в 11% – кілька разів на місяць, 8% респондентів повідомили, що зворотній зв'язок ніяк не реалізується у їхній компанії. Таким чином, спостерігається розбалансованість комунікацій підприємства, що негативно впливає на системи управління персоналом підприємства та продуктивність праці працівників.

Війна обумовлює наявність значної кількості інвалідів та зростання інклюзії персоналу. Під час повномасштабної російсько-української війни спостерігається зростання в Україні загальної кількості працездатного населення з особливими потребами до рівня 2,72 млн. осіб, причому найбільшу частку становлять особи з III групою інвалідності, кількість яких досягла 1,45 млн. осіб. Період війни спричинив збільшення кількості осіб з особливими потребами, зокрема за перші десять місяців війни у 2022 році інвалідність отримали понад 45 тис. українців [13], а на кінець 2023 року кількість осіб з інвалідністю перевищила 3 млн. осіб [14], що становить приблизно 10% від загальної чисельності населення країни. У зв'язку з цим, критично важливим питанням є реадаптація ветеранів та їхня ресоціалізація після повернення у цивільне життя. Таким чином, уже сьогодні держава у цілому та підприємства зокрема повинні розробляти та впроваджувати нові політики щодо роботи з людськими ресурсами.

Ще одним викликом в управлінні кадрами є наближення до Європейських норм оплати праці зайнятих. Процес інтеграції України у Європейську спільноту обумовлює формування нових пріоритетів для зростання рівня оплати праці, використання сучасних засобів мотивації, впровадження інноваційних технологій у процес організації праці. Крім того, важливим аспектом в даному питанні виступає розвиток професійної підготовки та перепідготовки працівників, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності української економіки та забезпечить стійке економічне зростання.

Проведений аналіз свідчить про наявність значних проблем в контексті управління людськими ресурсами під час російсько-української війни і визначає необхідність реалізації коригувальних дій в аспекті удосконалення системи кадрового менеджменту вітчизняних підприємств. У даному контексті пропонуємо ряд заходів, спрямованих на адаптацію системи управління людськими ресурсами на підприємствах до викликів сьогодення.

По-перше, необхідно забезпечити психологічну підтримку та реабілітацію працівників, які постраждали від війни через:

– організацію спеціалізованих програм психологічної допомоги та реабілітації для працівників, які зазнали психологічних травм у зв'язку з бойовими діями;

– залучення кваліфікованих психологів і психотерапевтів для проведення індивідуальних та групових консультацій;

– створення центрів психологічної підтримки на підприємствах та онлайн платформ для дистанційної допомоги;

– розглянути можливість працевлаштування осіб з особливими потребами в контексті створення/ розширення вакантних місць/ функціональних обов'язків працівників, залучених до різних напрямків роботи на підприємствах.

По-друге, рекомендовано впровадити гнучкі графіки роботи для працівників, що перебувають у зонах бойових дій або мають сім'ї, що постраждали від конфлікту, а саме:

– встановити гнучкий робочий час, що дозволить працівникам поєднувати роботу з особистими зобов'язаннями та обставинами;

– розробити і впровадити політику дистанційної роботи для тих, хто не може бути присутнім на робочому місці через небезпечні умови;

– інвестувати у розвиток технологічної інфраструктури, що дозволяє ефективно організовувати дистанційну роботу працівників;

– забезпечити працівників необхідним обладнанням та доступом до інтернету для виконання своїх обов'язків з дому або інших безпечних місць.

По-третє, важливо розробити та впровадити програми з професійного розвитку та перепідготовки кадрів для підвищення їх кваліфікації та адаптації до нових умов, зокрема:

– організувати курси підвищення кваліфікації та тренінги для працівників з метою забезпечення їх необхідними навичками та знаннями в умовах змін;

– підтримувати внутрішню мобільність працівників, надаючи їм можливості для кар'єрного росту та перепрофілювання.

По-четверте, варто посилити системи мотивації через надання додаткових пільг та бонусів для працівників, що працюють у складних умовах, зокрема слід акцентувати увагу на:

– впровадженні додаткових фінансових стимулів, таких як премії, бонуси та інші форми матеріального заохочення для працівників;

– налагодженні системи нематеріальних форм мотивації, включаючи визнання досягнень, нагороди та можливості для професійного зростання тощо.

По-п'яте, слід запровадити сучасні інформаційні технології для оптимізації процесів управління персоналом, а саме:

– впроваджувати сучасні HR-системи та програмне забезпечення для автоматизації кадрових процесів, таких як облік робочого часу, управління відпустками та компенсаціями;

– використовувати аналітичні інструменти для оцінки ефективності роботи працівників та прийняття обґрунтованих рішень щодо управління людськими ресурсами.

По-шосте, необхідно активно залучати зовнішніх експертів для надання консультативної допомоги з питань кадрового менеджменту в умовах війни, зокрема:

– співпрацювати з консультантами та експертами у галузі кадрового менеджменту для отримання професійних порад та рекомендацій;

– організовувати семінари та воркшопи з метою обміну досвідом та пошуку оптимальних рішень для управління персоналом в кризових умовах тощо.

Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності управління людськими ресурсами через удосконалення процесів найму, навчання та розвитку персоналу, що в свою чергу сприятиме стабільності та розвитку українських підприємств, як під час війни, так і в період післявоєнної відбудови країни. Даний аспект особливо важливо в умовах, коли підприємства змушені працювати під тиском нових викликів. Впровадження сучасних технологій управління персоналом, підвищення мотивації та забезпечення належних умов праці допоможуть зміцнити конкурентоспроможність українських компаній у цей складний період.

5. Висновки та перспективи подальших досліджень в даному напрямку.

Результати проведеного дослідження засвідчують значні виклики та негативні наслідки повномасштабної російсько-української війни, у тому числі на діяльність підприємств в частині управління людськими ресурсами. У даному контексті основними викликами сьогодення є: необхідність забезпечення безпеки персоналу, мобілізація кваліфікованих працівників для захисту країни, орієнтація на стимулювання праці та повноцінний соціальний захист працівників, поступове вивільнення та оптимізація людських ресурсів, значне погіршення соціально-психологічного клімату в колективах, деформування комунікації та зниження ефективності системи управління, значна інклюзія персоналу, до якої не завжди готові підприємства, а також наближення до соціальних норм західних країн в контексті євроінтеграційних процесів.

На жаль, поточна невизначеність та продовження бойових дій в Україні дестабілізують ситуацію із якісним та ефективним управлінням людськими ресурсами, повноцінне відновлення найбільш ефективної системи управління якими на підприємствах може відбутися лише після завершення війни та початку відбудови нашої країни. У той же час, для формування раціональної управлінської системи нами запропоновано заходи, що сприятимуть адаптації до викликів сьогодення, спричинених повномасштабною війною.

Author details (in English)

CURRENT APPROACHES TO HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AT DOMESTIC ENTERPRISES DURING THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR

Iryna KRAMAR
e-mail: ira_kramar@yahoo.com
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-5768-988X

Kostiantyn BARANOV
e-mail: kostiantynbaranov@gmail.com
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0001-6222-7222

Ternopil Ivan Puluj National Technical University,
Ruska Str., 56, Ternopil, Ukraine, 46001

Abstract. *An analysis of the peculiarities of human resources management process implementation at domestic enterprises under conditions of the russian-Ukrainian war is presented in the article. A study of the main factors influencing on the enterprises' personnel functioning and development is carried out. It is determined that the most negative one is the military and political situation in the country.*

A significant number of challenges and problems, affecting the efficiency of human resources management is identified, in particular: the necessity to ensure the personnel's physical safety, mobilization of qualified workers for the purpose of country defense, the gradual release and optimization of human resources, an insufficient number of active qualified labor force, a significant deterioration of social and psychological climate within collectives, deformation of communication and reduction in the efficiency of the management system, low (absent) level of readiness for staff inclusion, etc. In addition, it is determined that despite the current situation in the country, it is important and necessary to adjust the personnel management approach to the social norms of Western countries in the process of European integration processes.

To increase the efficiency of human resources management and improve the psychological climate at the enterprise, some measures are suggested, aimed at providing psychological support and rehabilitation of employees: introducing flexible work schedules, programs for professional development and increasing the personnel qualifications, strengthening the motivation system through new approaches, using modern information technologies to optimize personnel management, active involvement of external experts to provide advisory assistance on issues of personnel management in wartime, etc. Emphasis is put on the necessity to develop and implement existing professional programs for veterans of war readaptation and resocialization, including the ones at workplaces. It is noted that only a comprehensive approach to the implementation of the above-mentioned measures makes it possible to ensure an efficiency increase of the enterprises' human resources management systems, which as a result, will have a positive impact on the economic situation in the country.

Key words: *human resources, personnel management, communications, socio-psychological climate, staff mobilization, personnel inclusion.*

Appendix A. Supplementary material

Supplementary data associated with this article can be found, in the online version, at http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24kiyruv.pdf

Funding

The authors received no direct funding for this research.

Citation information

Kramar, I. & Baranov, K. (2024) Current approaches to human resources management at domestic enterprises during the russian-Ukrainian war. Socio-Economic Problems and the State (electronic journal), Vol. 30, no. 1, pp. 140-151. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24kiyruv.pdf

Використана література:

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України (2024). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 20.04.2024 р.)
2. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство.* 2023. №48. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214 (дата звернення: 25.04.2024 р.)
3. Данилюк Д. О., Середа Г. В. Методи управління в умовах війни. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2023. №15. т.2. URL: https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699 (дата звернення: 10.05.2024 р.)
4. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2022. №6. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-08 (дата звернення: 12.05.2024 року)
5. Кудель В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту та промисловості.* 2023. №81-82. С. 290-297.
6. Середа Г. В., Паламарчук К. В. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 50. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2374 (дата звернення: 30.04.2024 р.)
7. «Приклад масштабної політики геноциду». Інтелектуали у всьому світі обурені бомбардуванням Харківського видавництва Vivat. URL: https://www.radiosvoboda.org/a/intelektualy-svity-obureni-bombarduvannyam-kharkivskoho-vydavnytstva-vivat/32961741.html (дата звернення: 27.05.2024 р.)
8. До 18 зросла кількість загиблих через російський удар по «Епіцентру» в Харкові. URL: https://www.pravda.com.ua/news/2024/05/27/7457861/ (дата звернення: 27.05.2024 р.)
9. Опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-HC_UKR.pdf (дата звернення: 20.05.2024 р.)
10. Зменшили бюджет та змінили бенефіти – як війна вплинула на соціальний пакет та бонуси українських IT-компаній. URL: https://senior.ua/articles/zmenshili-byudzhet-ta-zmnili-benefti--yak-vyna-vplinula-na-socalniy-paket-ta-bonusi-ukranskih-itkopmany (дата звернення: 18.05.2024 р.)

11. Закон України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» від 11.04.2024 року №3633-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3633-20#Text (дата звернення: 18.05.2024 р.)
12. Результати проведеного дослідження компанією Gradus Research «Психічне здоров'я та ставлення українців до психологічної допомоги під час війни». URL: https://gradus.app/uk/open-reports/mental-health-and-attitudes-ukrainians-towards-psychological-assistance-during-war/ (дата звернення до ресурсу 13.05.2024 р.)
13. Інвалідність за перші 10 місяців війни у 2022 році отримали понад 45 тисяч українців. URL: https://interfax.com.ua/news/general/920086.html (дата звернення: 16.05.2024 р.)
14. За півтора року кількість інвалідів зросла на 300 тисяч осіб. URL: https://life.pravda.com.ua/society/2023/09/19/256633/ (дата звернення: 14.05.2024 р.)
15. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2022. №10. С. 100-105.

References

1. Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukraini (2024). Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/ (accessed 20 April 2024).
2. Cherep O. H., Kaliuzhna Yu. V., Mykhailichenko L. V. (2023) Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Pecularities of personnel management under wartime conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo.* №48. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214 (accessed 25 April 2024).
3. Danyliuk D. O., Sereda H. V. (2023) Metody upravlinnia v umovakh viiny [Management methods under wartime conditions in Ukraine]. *Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva DonNU imeni Vasylia Stusa*. №15. t.2. URL: https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699 (accessed 10 May 2024).
4. Chornodid I. S., Vasylets N. M., Petrenko V. M. (2022) Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Pecularities of personnel management under wartime conditions]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia.* №6. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-08 (accessed 12 May 2024).
5. Kudel V. I., Yakovenko V. H. (2023) Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Pecularities of personnel management under wartime conditions]. *Visnyk ekonomiky transportu ta promyslovosti.* №81-82. S. 290-297.
6. Sereda H. V., Palamarchuk K. V. (2023) Osoblyvosti zastosuvannia metodiv upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Pecularities of personnel management methods' implementation under wartime conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo.* Vyp. 50. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2374 (accessed 30 April 2024).
7. «Pryklad masshtabnoi polityky henotsydu». Intelektualy u vsomu sviti obureni bombarduvanniam kharkivskoho vydavnytstva Vivat [Intellectuals all over the world are outraged by the bombing of the Kharkiv Vivat publishing house]. URL: https://www.radiosvoboda.org/a/intelektualy-svity-obureni-bombarduvannyam-kharkivskoho-vydavnytstva-vivat/32961741.html (accessed 27 May 2024).
8. Do 18 zrosla kilkist zahyblykh cherez rosiiskyi udar po «Epitsentru» v Kharkovi [The quantity of people who died because of russian attack on "Epicenter" in Khrakiv increased to 18 people]. URL: https://www.pravda.com.ua/news/2024/05/27/7457861/ (accessed 27 May 2024).

9. Opytuvannia shchodo vplyvu viiny na pidkhody do upravlinnia liudskym kapitalom. [Survey on war influence on the approaches to personnel management]. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-HC_UKR.pdf (accessed 27 May 2024).
10. Zmenshyly biudzhet ta zminyly benefity – yak viina vplynula na sotsialnyi paket ta bonusy ukrainskykh IT-kompanii [The budgets have been decreased and benefits have been changed: how the war has influenced on social securities and bonuses of Ukrainian IT-companies]. URL: https://senior.ua/articles/zmenshili-byudzhet-ta-zmnili-benefti--yak-vyna-vplinula-na-socalniy-paket-ta-bonusi-ukranskih-itkopmany (accessed 18 May 2024).
11. Zakon Ukrainy «Pro mobilizatsiinu pidhotovku ta mobilizatsiiu» vid 11.04.2024 roku №3633-IX [La of Ukraine "About mobilization preparation and mobilization"]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3633-20#Text (accessed 18 May 2024).
12. Rezultaty provedenoho doslidzhennia kompaniieiu Gradus Research «Psykhichne zdorovia ta stavlennia ukraintsiv do psykholohichnoi dopomohy pid chas viiny» [Results of Gradus Research "Psychological health and attitude of Ukrainians towards psychological help during the war"]. URL: https://gradus.app/uk/open-reports/mental-health-and-attitudes-ukrainians-towards-psychological-assistance-during-war/ (accessed 13 May 2024).
13. Za pershi 10 misiatsiv viiny u 2022 rotsi otrymaly ponad 45 tysiach ukraintsiv[More than 45,000 Ukrainians received disability for the 10 months of the war in 2022]. URL: https://interfax.com.ua/news/general/920086.html (accessed 16 May 2024).
14. Za pivtora roku kilkist invalidiv zrosla na 300 tysiach osib [Within 1,5 years the quanitity of people qith special needs has been increased up to 300 thousands people]. URL: https://life.pravda.com.ua/society/2023/09/19/256633/ (accessed 14 May 2024).
15. Shatska Z. Ia. (2022) Aktualni pidkhody do upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Rlevenat approaches to personnel management under wartime conditions]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini.* №10. Pp. 100-105.

© 2024 Socio-Economic Problems and the State. All rights reserved.
This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.
You are free to:
Share — copy and redistribute the material in any medium or format Adapt — remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially.
The licensor cannot revoke these freedoms as long as you follow the license terms.
Under the following terms:
Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made.
You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.
No additional restrictions
You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

Socio-Economic Problems and the State (ISSN: 2223-3822) is published by Academy of Social Management (ASM) and Ternopil Ivan Puluj National Technical University (TNTU), Ukraine, Europe.
Publishing with SEPS ensures:
• Immediate, universal access to your article on publication
• High visibility and discoverability via the SEPS website
• Rapid publication
• Guaranteed legacy preservation of your article
• Discounts and waivers for authors in developing regions
Submit your manuscript to a SEPS journal at http://sepd.tntu.edu.ua