

УДК 005.95

DOI: 10.31733/2078-3566-2024-5-27



**Лариса МАРЦЕНЮК**<sup>©</sup>  
доктор економічних наук,  
професор  
(Український державний  
університет науки  
і технологій,  
м. Дніпро, Україна)



**Ілля МАХІНЬКО**<sup>©</sup>  
аспірант  
(Український державний  
університет науки  
і технологій,  
м. Дніпро, Україна)



**Біджай Кумар КАНДЕЛ**<sup>©</sup>  
доктор філософії з  
менеджменту  
(Університет Катманду,  
Непал)

### УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Наголошено, що людський капітал є одним із основних капіталів підприємства, адже саме від компетентностей персоналу більшою мірою залежить ефективність діяльності підприємства. В умовах воєнного стану менеджерам рекомендовано насамперед забезпечити безпеку працівників або шляхом евакуації виробництва та обслуговуючого персоналу, або за допомогою укріплення власних споруд, або скориставшись переведенням частини процесів на дистанційну форму організації роботи. При цьому менеджери повинні вивчити недоліки дистанційної роботи та прийняти заходи щодо недопущення зниження продуктивності праці в онлайн-режимі. Окрему увагу менеджерам рекомендовано присвятити впровадженню гендерної рівності в колективі та відмові від гендерних стереотипів.

**Ключові слова:** людський капітал, людський потенціал, людські ресурси, гендер, управління людськими ресурсами, управління трудовим колективом в умовах війни.

**Постановка проблеми.** У процесі свого функціонування суб'єкт господарювання використовує різні види ресурсів, у тому числі й людські. Саме людські ресурси, на наш погляд, займають провідне місце у досягненні успішності або ефективності діяльності підприємства. Менеджери завжди мають приділяти достатньо уваги трудовому потенціалу, а в період воєнного стану особливо, адже структура штату під час воєнних дій внаслідок об'єктивних причин може суттєво змінюватися з одного боку, а з іншого боку, наявний колектив значно (за психологічними особливостями) відрізняється від того, який був у мирні часи, адже погляди працюючих можуть змінюватися, усталені стереотипи – руйнуватися, а члени колективу – не бажати більше планувати своє життя на майбутнє, обираючи стратегію життя «тут і зараз». Все це суттєво відбивається на комунікаціях усередині колективу, як за вертикаллю, так і горизонталлю, та негативно позначається на загальних результатах роботи. Завдання менеджерів – не допустити падіння бойового духу колективу, налаштувати його на

© Л. Марценюк, 2024

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4121-8826>  
rwinform1@ukr.net

© І. Махінько, 2024

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-9715-4619>  
dp020891miv@gmail.com

© Б.К. Кандел, 2024

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3793-2410>  
bijaykkandel@gmail.com

позитивне майбутнє, підтримати членів колективу в насущних справах та зорієнтувати кожного працюючого на досягнення спільної мети роботи підприємства – отримання прибутку та власного благополуччя. Зважаючи на те, що сучасні менеджери усіх підприємств усіх форм власності та усіх галузей стикнулися в період воєнного стану з необхідністю здійснення змін в управлінні людськими ресурсами, вважаємо обрану тему для дослідження доволі актуальною та такою, що потребує особливої уваги з боку як науковців, так і практиків, яким прагнуть успішно управляти колективом під час воєнного часу.

**Аналіз публікацій, в яких започатковано вирішення цієї проблеми.** Питанням управління людськими ресурсами в науковій літературі присвячено багато досліджень. Деякі науковці акцентують увагу на необхідності мотивації персоналу, інші – на підвищенні компетентності кадрів, комусь важливіше встановити гендерний баланс на підприємстві тощо. Впевнені, що всі питання, котрі піднімають для обговорення науковці у своїх статтях, є актуальними та гідними уваги з боку інших науковців та практиків, але вважаємо, що методи управління, зокрема і людськими ресурсами, час від часу потребують коригування, адже внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства змінюється, тож менеджери повинні реагувати на ці зміни та бути гнучкими і вміти адаптувати власні стратегії управління персоналом під ті виклики та реалії, що відбуваються у цей час у цих умовах, тому що, на наш погляд, стратегії управління персоналом в мирний час та у воєнний час відрізняються, адже колектив може поводити себе зовсім по-іншому у кризових умовах, а менеджеру в цих умовах потрібно виявити себе мудрою та толерантною людиною.

Науковці Н. Носань, О. Борисенко, Т. Назаренко акцентують увагу на тому, що людський ресурс є ключовим ресурсом підприємства і в кризовий період, а саме у період воєнного стану, керівництво підприємства повинно забезпечити безпеку персоналу. Якщо є можливість, провести евакуацію виробництва та, відповідно, обслуговуючого персоналу або забезпечити можливість дистанційної роботи [1].

Питанням переваг та недоліків дистанційної роботи управління в науковій літературі присвячено багато досліджень; науковці радять менеджерам більш ретельно контролювати роботу підлеглих, які працюють дистанційно, вводити більше проміжних контролів, адже тільки в такий спосіб можна забезпечити позитивні результати роботи підприємства в кінці звітного періоду.

Автори Л. Марценюк, Г. Гребенюк констатують, що в період коронавірусної кризи та обмеження пересування роботодавці вимушені були ті робочі процеси, котрі можливо, швидко перевести у цифровий чи дистанційний формат [2].

За останні 3–4 роки в Україні підприємства вже доволі вдало організували дистанційну роботу підлеглих, при цьому навіть заощадили певні кошти на витратах, пов'язаних із обслуговуванням інфраструктури перебування працівників на робочому місці.

Ми не є прибічниками дистанційної форми роботи, адже вважаємо, що ніщо не замінить особистого спілкування, що безліч потенційно блискучих ідей можливо, так і залишилися нереалізованими в головах талановитих новаторів, адже в умовах праці онлайн їм нікому було про них вчасно розповісти, проте з огляду на воєнний стан, безперечно, переведення тих робочих процесів, які можливо, в дистанційний формат допомагає забезпечити безпеку працівників та продовжити роботу підприємства якщо не на ту потужність, що спостерігалась у період до пандемії та повномасштабної війни, але хоча б у такому стані, щоб не звільняти основну частину працівників та продовжити забезпечувати клієнтську базу товарами та послугами, до яких вони вже звикли.

Для підвищення компетентності персоналу як у професійному, так і психологічному аспектах менеджерам потрібно приділяти увагу плану розвитку персоналу, передбачаючи та втілюючи заходи підвищення кваліфікації працівників. Такі заходи можуть організовуватися як на базі підприємства, так і фізично за його межами або навіть в онлайн-форматі. Розвивати трудовий потенціал як засіб утримання конкурентоздатності на ринку наполягає Л. Марценюк у дослідженні «Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства науковці» [3].

Важливо забезпечувати гендерну рівність в колективі. Саме дотримання принципів гендерної збалансованості дозволить менеджерам побудувати здорову атмосферу в колективі, уникнути гендерних стереотипів та неправильного розподілу

ролей. В останні роки керівники підприємств стали звертати увагу на гендерну рівність, на необхідність дотримання гендерного балансу; на багатьох підприємствах уже існує додаткова звітність, що враховує гендерний розподіл, а також там жінки займають раніше так звані чоловічі посади [4].

В умовах війни гендерні стереотипи зникають ще швидше, аніж у мирний період, адже жінкам доводиться освоювати професії, на яких раніше (до мобілізації) працювали чоловіки, наприклад, багато жінок зараз працює водіями різних транспортних засобів, а також на залізничному транспорті, в системі МВС та в інших сферах, де раніше більшість штату співробітників складали чоловіки.

І хоча досліджень щодо управління персоналом у науковій літературі достатньо, вважаємо, що рекомендації вчених необхідно час від часу доповнювати та видозмінювати залежно від ситуації, в якій опинилися підприємства.

**Метою** статті є розробка рекомендацій управлінському персоналу стосовно управління людськими ресурсами в умовах воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу.** Управлінський персонал зазвичай виконує функцію впливу суб'єкта на об'єкт з метою досягнення цілей, що поставлені перед підприємством в різних часових інтервалах. Окрім базових класичних методів та інструментів впливу управлінського персоналу на підлеглих в умовах воєнного часу, задля підтримки конкурентоспроможності підприємства менеджерам потрібно реалізовувати на практиці реактивні адаптивні стратегії впливу на людський капітал. Необхідно враховувати додаткові умови, в яких опинилося підприємство станом на конкретну дату та мобілізувати заздалегідь визначені (якщо це можливо) ресурси з мінімальними витратами на організацію додаткових заходів впливу на персонал.

Під час дії воєнного стану умови, в яких функціонує підприємство, швидко змінюються, а тому тільки той, хто здатен буде швидше відреагувати, власне, і залишиться на ринку, зможе підтримати свою платоспроможність та не втратить клієнтську базу і широке коло стейкхолдерів.

На наш погляд, менеджери повинні звернути свою увагу при управлінні людськими ресурсами в умовах воєнного стану на два ключових аспекти: по-перше, на матеріальне забезпечення працівників; по-друге, на їх психологічну підтримку. При цьому питання забезпечення безпеки робочого місця є найголовнішим, адже кожна людина потребує безпечних умов роботи, і ці умови їй повинен гарантувати роботодавець. Власники підприємств мають залучати власних та зовнішніх фахівців до моніторингу зовнішнього середовища та прийняття рішення щодо: 1) можливості та доцільності передислокації виробничих потужностей в інший регіон (в такому випадку потрібно пам'ятати, що зберегти штат у повному складі не вдасться, адже у працівників можуть бути об'єктивні причини, що завадять їм переїхати в той регіон, куди буде перенесено виробничі потужності підприємства); 2) укріплення існуючого виробництва в існуючому регіоні; 3) закриття частини потужностей або повного закриття підприємства на невизначений термін; 4) об'єднання з іншими підприємствами заради виживання.

Під матеріальним забезпеченням працівників маємо на увазі збереження тієї їхньої платоспроможності, що була у довоєнний період, із визначенням їхньої реальної купівельної спроможності та недопущенням падіння доходів працівників, адже це може негативно позначитися як на стабільності штату (через велику ймовірність високої плинності кадрів), так і на продуктивності праці (невмотивовані, малозабезпечені працівники можуть шукати додаткові джерела заробітку, а це негативно впливатиме на результати діяльності цього працівника на основному місці роботи). Окрім того, негативний імідж підприємства як роботодавця може швидко розповсюдитися, зокрема за допомогою соціальних мереж, якщо невдоволені працівники заявлятимуть гласно про це. Як варіант, роботодавець може запропонувати працівникові умови роботи в дистанційному форматі або перевести його на скорочену частину ставки з гарантією соціального захисту.

Щодо другого аспекту зазначимо, що саме роботодавець (зважаючи на те, що більшість часу людина проводить на роботі) повинен забезпечити психологічну стабільність персоналу. Необхідно враховувати, що нервова система кожного українця ослаблена, адже люди страждають від страху несподівано померти, від страху втратити своїх рідних у тилу чи на фронті, від розлуки із родичами, які вимушені були виїхати за межі України як біженців. Окрему травму отримали люди, які втратили близьких під час війни, – вони особливо вразливі та потребують додаткової підтримки. Варто виокремити

і таку категорію, як особи, які отримали інвалідність унаслідок воєнних дій і які бажають та мусять адаптуватися до життя та роботи в сучасному суспільстві, що в кожній своїй частині так чи інакше страждає від проявів війни. Особи з обмеженими можливостями, які демобілізувалися внаслідок погіршення здоров'я та повернулися до своїх колективів або працюють у нових, потребують толерантного ставлення та особливої підтримки з боку психологів і колег.

Окремо слід наголосити на необхідності налагодження стійких доброзичливих комунікаційних процесів – інформація стосовно поточної ситуації щодо господарювання та змін повинна бути доступна працівникам, аби вони за необхідності могли вчасно прийняти рішення стосовно свого подальшого працевлаштування (наприклад, вважаємо, якщо менеджменту підприємства стане відомо, що обсяги виробництва доведеться скоротити або навіть зупинити повністю, то колектив повинен про це дізнатися якомога раніше, а не в останній момент, коли персонал підприємства ставлять перед фактом звільнення; громадянам зараз і так достатньо стресових умов, тож згладити їх там, де є можливість, працедавцям просто необхідно); або може скластися інша ситуація, коли топ-менеджменту необхідно буде залучити працівників підприємства до мозкового штурму з пошуку напрямів виходу з кризи, заходів утримання на ринку, утримання конкурентоспроможності підприємства (комунікаційні канали між управлінцями та виконавцями повинні бути чітко налагоджені, працівники підприємства мають володіти достовірною та своєчасною інформацією, адже це сприятиме побудові довіри між роботодавцем і найманими працівниками та врешті-решт позитивно відобразиться на інтегральних результатах діяльності підприємства).

На формуванні позитивної корпоративної культури, атмосфери взаємоповаги, підтримки, співчуття наполягають О. Череп, Ю. Калюжна, Л. Михайліченко [5], і ми з цим згодні, адже від морального стану працівників багато в чому залежить і їхня фізична працездатність та вмотивованість працювати взагалі.

Окрім підлеглих, самі управлінці теж потребують психологічної підтримки, адже їм доводиться приймати не завжди популярні рішення в кризових умовах, наприклад, щодо скорочення персоналу в період воєнного стану, або швидко шукати гідних працівників на вільні вакансії, що з'явилися внаслідок звільнення колишніх працівників через різні обставини. Тому, на наш погляд, топ-менеджерів повинен підтримувати як колектив, зокрема шляхом участі у розробці та втіленні антикризових заходів, так і професійні психологи (послуги психологів можуть бути достатньо коштовними та спричинити незаплановані витрати підприємства, тож пропонуємо керівництву різних галузей та й самих підприємств звернутися за допомогою в цьому питанні до міжнародної спільноти – або щодо безкоштовних консультацій, або стосовно тренінгів та періодичної підтримки психологів онлайн, що фінансуватиметься іноземними партнерами).

Крім того, управлінському персоналу не варто забувати про те, що важливим елементом високої продуктивності праці є мотивація. Саме на необхідності матеріальної та нематеріальної мотивації наголошують науковці В. Котковський, Б. Самородов, А. Чхеайло [6], і ми їх підтримуємо, адже для працівника рівнозначно важливими є і комфортні умови праці (це може бути і дистанційна форма роботи, і гібридна, за якої деякий робочий час людина проводить вдома, а деякий – на роботі), і психологічна підтримка з боку роботодавця.

**Висновки.** Отже, з-поміж основних рекомендацій управлінському персоналу стосовно управління людськими ресурсами в умовах воєнного стану слід виокремити такі: забезпечення безпеки працівників шляхом евакуації виробництва в безпечні регіони чи укриття (захисту) виробничих потужностей або переведення працівників на дистанційну чи гібридну форму роботи; матеріальне та моральне заохочення; психологічна підтримка, особливо осіб, які втратили рідних на війні або які отримали інвалідність внаслідок воєнних дій; укріплення та підняття корпоративного духу, аби працівник почував себе потрібним та захищеним у конкретному колективі; налагодження стійких комунікацій, залучення підлеглих до розробки та втілення плану антикризових заходів; дотримання гендерного паритету; управління виключно у правовому полі.

#### Список використаних джерел

1. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>.
2. Марценюк Л. В., Гребенюк Г. М. Дистанційна робота як нова реальність трудових відносин.

*Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ.* 2021. № 3. С. 135–141.

3. Марценюк Л. В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету.* 2020. № 2 (12). С. 102–107.

4. Марценюк Л. В., Наливайко Л. Р. Права жінок та гендерна рівність в Україні: проблеми теорії та практики. *Приватне та публічне право.* 2022. № 1. С. 61–66.

5. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.

6. Котковський В., Самородов Б., Чхеайло А. Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистісного потенціалу. *Сталий розвиток економіки.* 2024. № 3 (50). С. 228–235.

Надійшла до редакції 03.12.2024

Прийнято до опублікування 09.12.2024

### References

1. Nosan, N., Borysenko, O., Nazarenko, T. (2024) Antykryzove upravlinnia ta stratehichniy rozvytok pidpriemstv u period viiny [Anti-crisis management and strategic development of enterprises during the war]. *Ekonomika ta suspilstvo.* Vyp. 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>. [in Ukr.].

2. Martseniuk, L. V., Hrebenuk, H. M. (2021) Dystantsiina robota yak nova realiiia trudovykh vidnosyn [Remote work as a new reality of labor relations]. *Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho universytetu vntrishnikh sprav.* № 3, pp. 135–141. [in Ukr.].

3. Martseniuk, L. V. (2020) Rozvytok trudovoho potentsialu yak osnovnyi element pidvyshchennia resursnoho potentsialu pidpriemstva [Development of labour potential as a main element of increasing the resource potential of the enterprise]. *Ekonomichniy zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu.* № 2 (12), pp. 102–107. [in Ukr.].

4. Martseniuk, L. V., Nalyvaiko, L. R. (2022) Prava zhinok ta henderna rivnist v Ukraini: problemy teorii ta praktyky [Women's rights and gender equality in Ukraine: problems of theory and practice]. *Pryvatne ta publichne pravo.* № 1, pp. 61–66. [in Ukr.].

5. Cherep, O., Kaliuzhna, Yu., Mykhailichenko, L. (2023) Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Peculiarities of personnel management under martial law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo.* Vyp. 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>. [in Ukr.].

6. Kotkovskiy, V., Samorodov, B., Chkheailo, A. (2024) Upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh viiny: motyvatsiia, shliakhy i sposoby efektyvnoho zastosuvannia osobystisnoho potentsialu [Human resource management in wartime: motivation, ways and means of effective application of personal potential]. *Stalyi rozvytok ekonomiky.* № 3 (50), pp. 228–235. [in Ukr.].

### ABSTRACT

**Larysa Martseniuk, Illia Makhinko, Bijay Kumar Kandel. Human resources management under marital law.** It is emphasized that human capital is one of the main capitals of an enterprise, since it is the competences of personnel that largely determine the efficiency of an enterprise. In martial law, managers are recommended, first of all, to ensure the safety of employees either by evacuating production and service personnel or by strengthening their own facilities, and also, if possible, to transfer some processes to a remote form of work organization. At the same time, managers should study the disadvantages of remote work and take measures to prevent a decrease in labor productivity in online mode. Managers are recommended to pay special attention to the implementation of gender equality in the team, destroying gender stereotypes. Managers should assure employees that any profession is important, regardless of whether a man or a woman performs a specific job.

The authors state that managers must be able to respond quickly to changes in the external environment and to various kinds of crises. To effectively counteract the consequences of crises, managers are recommended to develop an action plan in advance. This plan should include a list of measures with precise instructions on who should act, how they should act, what resources they should attract for their actions, and what deadlines the executor has for implementing the planned measures. It is recommended to apply measures to prevent staff turnover, sharp staff reductions, and to intensify activities to retrain employees in related professions or those for which they have a talent. Personnel training can be carried out both on the basis of the enterprise itself and in an online format or in person at other leading enterprises in the industry in which a particular enterprise operates.

To successfully manage human resources, a manager must offer their own ideas, listen to the ideas of colleagues, and apply the ideas of competitors, if possible.

In conditions of martial law, company management needs to pay special attention to the mental stability of employees, organizing trainings and involving professional psychologists to maintain a healthy spirit in the team.

**Keywords:** *human capital, human potential, human resources, gender, human resource management, management of the labor collective under martial law.*