



<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.95-105>
УДК 331.1

Данііл Дразнер

Національний університет «Києво-Могилянська академія»
<https://orcid.org/0009-0004-8746-7152>

Ніна Чала

Національний університет «Києво-Могилянська академія»
<http://orcid.org/0000-0002-0356-9003>

ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

Російське вторгнення в Україну значно вплинуло на управління персоналом, яке в надзвичайних умовах потребує особливої уваги, адже є важливим компонентом успішної роботи підприємства. Метою статті є виявлення та дослідження ступеня впливу наслідків російсько-української війни на стратегію управління персоналом підприємств, особливостей її розроблення та надання рекомендацій щодо управління персоналом у поточних умовах. У статті досліджено чинники, що з'явилися після повномасштабного російського вторгнення та впливають на розроблення стратегії управління персоналом підприємства. Стратегію управління персоналом розглянуто як перелік заходів і методів щодо управління людськими ресурсами для досягнення довгострокових цілей в управлінні персоналом. Результатом дослідження стало висвітлення основних викликів для бізнесу, що впливають на розроблення стратегії персоналу в умовах російсько-української війни. Автори виявили, що такі чинники можна умовно поділити на дві категорії: наслідки ведення воєнних дій та наслідки, спричинені зміною законодавства у зв'язку з дією правового режиму воєнного стану. Виокремлено такі чинники, що виникли внаслідок ведення воєнних дій: підвищена загроза життю та здоров'ю персоналу, часті переривання робочого процесу, погіршення психологічного стану персоналу та скорочення обсягу трудових ресурсів на ринку праці. Чинниками, що виникли внаслідок зміни законодавства, є такі: мобілізація працівників, розширення законодавчих можливостей щодо управління робочим часом і спрощення трудових відносин між працівниками та роботодавцем. Здебільшого чинники, що з'явилися внаслідок війни, негативно впливають на управління персоналом і мають бути враховані під час побудови або зміни стратегії управління персоналом. Однак також виявлено і позитивні чинники, що спрощують управління персоналом і дають змогу частково компенсувати вплив негативних чинників.

На основі виявлених чинників досліджено особливості розроблення стратегії управління персоналом і запропоновано заходи, яких менеджмент підприємств може вжити для подолання негативних наслідків цих чинників, а саме: переведення персоналу на дистанційний формат

роботи, облаштування робочих місць у безпечних місцях, релокація, забезпечення працівникам дотримання балансу між роботою та особистим життям, забезпечення психологічної підтримки персоналу, поліпшення заходів з утримання персоналу, поліпшення власного бренду роботодавця, бронювання працівників від мобілізації, закладання ризиків у плануванні персоналу та стратегії розвитку працівників. Окрім цього, висунуто припущення про те, що виклики щодо управління персоналом в умовах російсько-української війни можуть стати каталізатором змін, що в перспективі можуть принести позитивний ефект підприємствам.

Ключові слова: стратегія управління персоналом, управління персоналом, стратегія, персонал, бізнес.

Постановка наукової проблеми. Пандемії, стихійні лиха та воєнні конфлікти призводять до макроекономічної та соціальної нестабільності, тому важливо адаптувати діяльність підприємства до нових умов. З початком повномасштабного російського вторгнення український бізнес зіткнувся з великою кількістю викликів: ракетні обстріли, окупація частини території, масове переміщення населення всередині країни та поза її межі, хакерські атаки, нестабільність ринків, порушення ланцюгів постачання, законодавчі обмеження тощо. Для успішного пристосування до зовнішніх умов менеджмент компаній розробляє нові або змінює вже наявні стратегії управління підприємствами з метою досягнення їхніх довгострокових цілей.

В останні роки робота працівників займає все більшу частку в структурі створення цінності підприємствами. Саме тому людські ресурси є важливим компонентом успішного функціонування бізнесу, від грамотного управління ними безпосередньо залежить ефективність діяльності компанії. З огляду на різку зміну чинників зовнішнього середовища в Україні з початком активної фази війни менеджмент українських компаній повинен адаптувати управління персоналом до нових реалій. Для цього потрібно розуміти всі наслідки впливу війни на систему управління персоналом, ступінь цього впливу та заходи, завдяки яким можна мінімізувати негативний вплив на роботу персоналу в надзвичайних умовах.

Науковці досліджували особливості управління персоналом у кризових умовах у контексті різних збройних конфліктів, пандемій та стихійних лих. З останніх публікацій варто виокремити статті, присвячені основним викликам і рішенням в управлінні персоналом у період пандемії COVID-19¹, функціям відділу управління персоналом в умовах війни в Ізраїлі 2023 року², особливостям функціонування персоналу в умовах російсько-української війни з фокусуванням на юридичних та економічних аспектах діяльності підприємств³, особливостям управління персоналом в умовах правового режиму воєнного стану в Україні⁴.

Незважаючи на значний обсяг досліджень, присвячених управлінню персоналом в умовах війни, цю проблему варто розглядати на стратегічному рівні. Недостатньо вивченими питаннями є вплив особливостей управління персоналом в умовах російсько-української війни на стратегію управління персоналом підприємств.

¹ Salima Hamouche, "Human Resource Management and the COVID-19 Crisis: Implications, Challenges, Opportunities, and Future Organizational Directions," *Journal of Management & Organization* 29, no. 5 (2023): 799–814, <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>.

² Yehonatan Shertzer, "HR under fire — The role of HR in war time," *Human Resources Management and Services* 6, no. 2 (2024): 3409, <https://doi.org/10.18282/hrms.v6i2.3409>.

³ Андрій Коцур, Віктор Островерхов, Ольга Бортник, «Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни», *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України* 27 (2023): 58–64.

⁴ Олександр Череп, Юлія Калюжна, Любомир Михайліченко, «Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні», *Економіка та суспільство* 48 (лютий 2023), <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.

Метою дослідження є виявлення та дослідження ступеня впливу наслідків російсько-української війни на стратегію управління персоналом підприємств, особливостей її розроблення та надання рекомендацій щодо управління персоналом у поточних умовах.

Стратегія управління персоналом – це комплекс заходів і методів управління персоналом для досягнення довгострокових цілей щодо управління людськими ресурсами підприємства. У свою чергу, під час побудови такої стратегії потрібно орієнтуватися на чинники зовнішнього середовища підприємства.

Чинники впливу на стратегію управління персоналом, що виникли після повномасштабного російського вторгнення в Україну, можна поділити на дві категорії: чинники, що виникли внаслідок воєнних дій, та чинники, зумовлені ухваленням і введенням у дію законодавства правового режиму воєнного стану (див. рисунок).

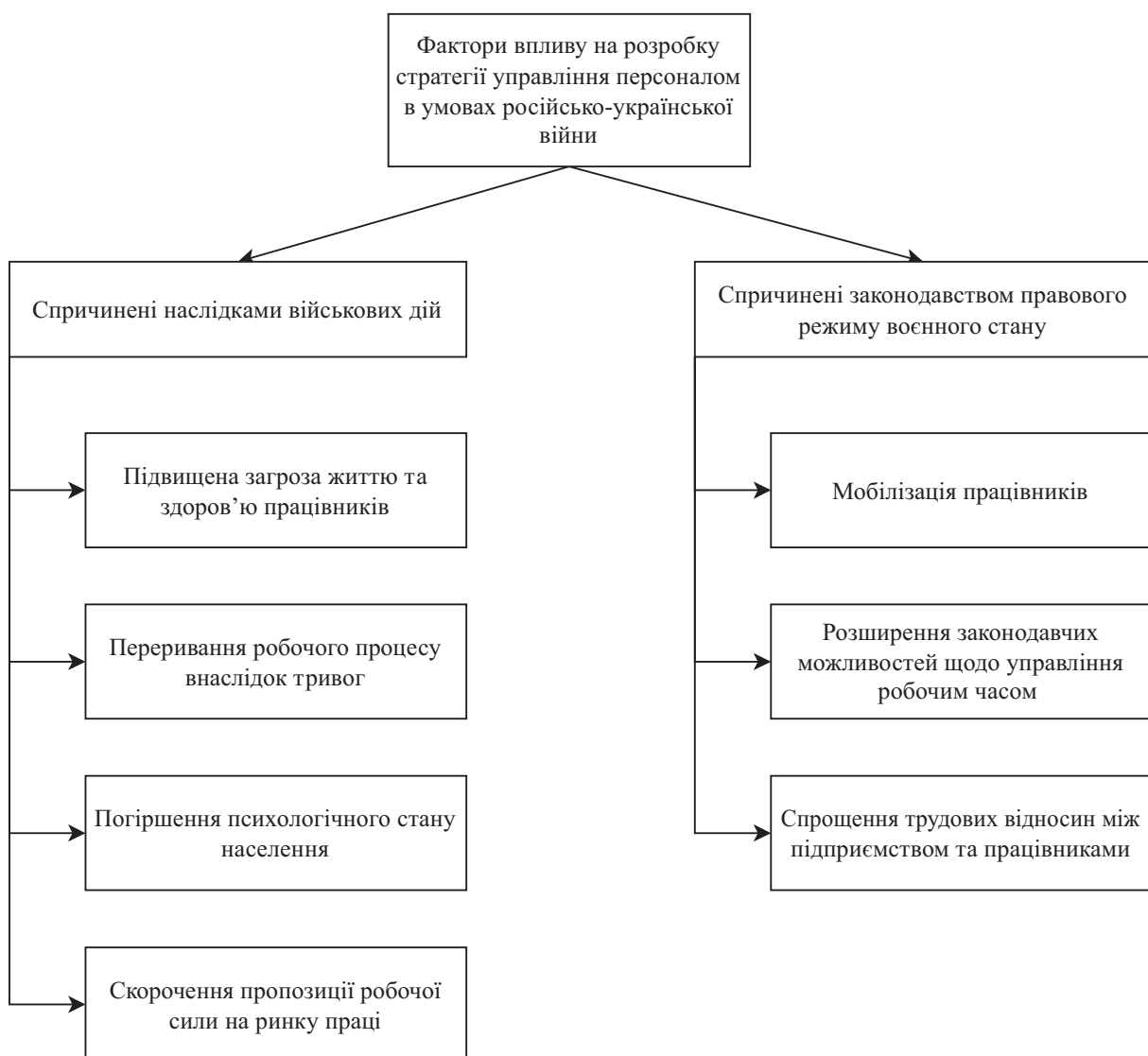


Рисунок. Чинники, що впливають на розроблення стратегії управління персоналом в умовах російсько-української війни

Джерело: сформовано авторами

Першим чинником є підвищена загроза життю та здоров'ю працівників унаслідок ведення бойових дій, особливо це стосується підприємств і працівників, які перебувають на територіях, де ведуться активні бойові дії, адже там більша інтенсивність обстрілів та ймовірність початку вуличних боїв. Перелік таких територій визначає Кабінет Міністрів України, ця інформація регулярно оновлюється⁵. Також є небезпека для інших регіонів через застосування ворогом ракетних ударів. Станом на січень 2024 року, за підрахунками Київської школи економіки, за час повномасштабного вторгнення в Україну було зруйновано 426 підприємств⁶. Згідно з даними ДТЕК, за два роки війни в компанії внаслідок воєнних дій загинули 249 працівників, 779 отримали поранення, 11 працівників перебувають у полоні, а 62 – зникли безвісти⁷. Такі дані вказують на доволі високий ризик для безпеки персоналу, внаслідок чого під час розроблення стратегії управління персоналом менеджмент має поставити в пріоритет збереження життя та здоров'я працівників на робочому місці. Для цього підприємства мають вживати комплекс заходів щодо забезпечення своїх працівників. Наприклад, треба подбати про наявність укриття на підприємстві або, за можливості, перевести персонал частково або повністю на дистанційний режим роботи. Також компанія може розглянути питання про релокацію підприємства в більш безпечні регіони – центральні та західні області України. Однак потрібно враховувати специфіку галузі підприємства, готовність і можливість працівників щодо переміщення в інше місце та наявність ресурсів у підприємства на здійснення релокації.

Другим чинником є переривання робочого процесу для евакуації працівників в укриття під час тривоги різного типу. Такі заходи забезпечують життя працівників, однак водночас вони переривають робочий процес і негативно впливають на продуктивність праці та результати роботи. Згідно з даними сервісу Air-alarms.in.ua, у період з 24.02.2022 по 24.02.2024 на території України в різних областях було оголошено тривогу 33 784 рази⁸. Враховуючи, що середній робочий день триває 8 годин, а в IV кварталі 2023 року середня тривалість тривог за день становила 1 годину 14 хвилин, то в середньому щодня в цей проміжок припало тривог на 24,67 хвилини, що становить 5,14 % від робочого часу. За даними Державної служби статистики України, у IV кварталі 2023 року середня заробітна плата в Україні становила 19 231 гривню⁹. Отже, роботодавцям простій робочих процесів унаслідок тривог коштував 988,26 гривні виплаченої заробітної плати за одного працівника на місяць, що є суттєвим викликом для підприємств і системи управління персоналом. Однак варто враховувати, що кількість і середня тривалість тривог сильно відрізняються залежно від регіону України. У IV кварталі 2023 року найбільша тривалість тривог була в Донецькій області (623 години), а найменша – в Закарпатській області (48,1 години). Для мінімізації негативного впливу цього чинника підприємства мають враховувати ризики простою робочих процесів і потенційні фінансові втрати. Прикладом таких заходів також може бути часткове або повне переведення працівників на дистанційний формат роботи або облаштування безпечних робочих місць в укриттях, якщо підприємство має на це ресурси. Крім цього, компанія може також розглянути питання про релокацію підприємства в регіони з меншою кількістю тривог. Отже, розробляючи стратегію управління персоналом, компанії мають передбачати адаптацію працівників до зміни формату роботи на дистанційний, управління продуктивністю працівників в умовах постійних переривань робочих процесів та засоби комунікації з персоналом в умовах нових форматів роботи.

⁵ Кабінет Міністрів України, *Деякі питання формування переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією*, Постанова 1364, ухвалено 6 грудня 2022, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1364-2022-п#Text>.

⁶ «Загальна сума збитків, завдана інфраструктурі України, зросла до майже \$155 млрд – оцінка KSE Institute станом на січень 2024 року», *Kyiv School of Economics*, дата звернення 16 березня 2024, <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturui-ukrayini-zroslo-do-mayzhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-sichen-2024-roku/>.

⁷ «Два роки енергії незламності ДТЕК», *DTEK*, дата звернення 16 березня 2024, <https://dtek.com/anniversary-of-the-war/>.

⁸ «Статистика повітряних тривог в Україні – Вся країна», *Air-alarms.in.ua*, дата звернення 25 лютого 2024, <https://air-alarms.in.ua/?from=2022-02-24&to=2024-02-24#statistic>.

⁹ «Середньомісячна заробітна плата за видами економічної діяльності за квартал», *Державна служба статистики України*, дата звернення 16 березня 2024, https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/gdn/snzp/snzp_ek/smpz_ek_u.htm.

Третім чинником є погіршення психологічного стану населення в порівнянні з роками до повномасштабного російського вторгнення в Україну. Ракетні атаки, наслідки перебування на окупованих територіях, втрата життя чи здоров'я близьких людей та інші наслідки воєнних дій значно погіршили психологічний стан населення за останні два роки. Погіршення психологічного стану працівників може призвести до проблем із ментальним здоров'ям та зниження продуктивності праці. За словами міністра охорони здоров'я України, станом на січень 2023 року психологічної допомоги через війну потребували 14 мільйонів українців¹⁰. Дослідження Інституту соціології НАН України виявило, що основними засобами протидії стресу є спілкування у справах поза основною роботою, дозвілля та відпочинок¹¹. Отже, для того щоб знизити рівень стресу працівників, керівництво має забезпечити баланс між роботою та особистим життям, знизивши навантаження та застосовуючи гнучкі інструменти управління персоналом. Також для зниження рівня стресу керівництво може забезпечити психологічну підтримку своїм працівникам, найнявши психолога в штат або профінансувавши сеанси психолога тим працівникам, які потребують такої допомоги. Під час розроблення стратегії управління персоналом компанії мають більше, ніж до активної фази війни, приділяти увагу психологічному стану працівників. Стратегія має передбачати системні заходи з підтримання й поліпшення ментального здоров'я персоналу та оновлену систему його мотивації, завдяки якій працівники будуть комфортніше почуватися на робочому місці.

Четвертим чинником, що з'явився внаслідок широкомасштабного вторгнення та впливає на стратегію управління персоналом, є скорочення пропозиції робочої сили на ринку праці через втрату трудового потенціалу. Згідно з даними Конфедерації роботодавців України, внаслідок масової імміграції населення за кордон, мобілізації населення та окупації частини території, кількість населення працездатного віку в Україні скоротилася орієнтовно на 5,5 млн людей¹². Це є великим викликом для підприємств, адже через дефіцит людських ресурсів на ринку праці підприємства можуть зіткнутися з проблемами під час пошуку нових працівників, зокрема для заміни мобілізованих працівників. Унаслідок цього підприємства мають вживати заходів для утримання працівників і поліпшувати власний бренд роботодавця, щоб бути конкурентоспроможними серед інших роботодавців. Стратегія управління персоналом у таких умовах має бути ще більше зосереджена на збільшенні привабливості роботи в компанії для утримання працівників і залучення нових.

Після повномасштабного російського вторгнення Верховна Рада України ухвалила 3 березня 2022 року Закон України «Про затвердження Указу Президента України “Про загальну мобілізацію”»¹³ (чинний на момент проведення цього дослідження). Він оголосив про початок загальної мобілізації населення, яку регулюють Закони України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію»¹⁴ та «Про військовий обов'язок і військову службу»¹⁵. Згідно із законодавством, під час дії правового режиму воєнного стану військовозобов'язані віком від 27 до 60 років підлягають мобілізації, а в деяких випадках вік мобілізації може бути з 18 років. Це, у свою чергу, створює ризики для підприємств втратити частину своїх людських ресурсів, а також

¹⁰ Ярослав Прищеп, «14 млн українців потребують психологічної допомоги через війну» – Віктор Ляшко», *Суспільне*, 11 січня 2023, дата звернення 17 березня 2024, <https://susplne.media/357122-14-mln-ukrainciv-potrebuut-psihologicnoi-dopomogi-cerez-vijnu-viktor-lasko/>.

¹¹ «Стресові стани населення України в контексті війни: результати всеукраїнського опитування», *Інститут соціології НАН України*, дата звернення 17 березня 2024, https://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg_files/презентац_я_стресов_стани-fin.pdf.

¹² «Як Україні компенсувати втрату 30% трудового потенціалу», *Конфедерація роботодавців України*, дата звернення 23 лютого 2024, <https://employers.org.ua/news/id2487>.

¹³ Верховна Рада України, *Про затвердження Указу Президента України «Про загальну мобілізацію»*, Закон України 2105-IX, ухвалено 3 березня 2022, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2105-20#Text>.

¹⁴ Верховна Рада України, *Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію*, Закон України 3543-XII, ухвалено 21 жовтня 1993, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text>.

¹⁵ Верховна Рада України, *Про військовий обов'язок і військову службу*, Закон України 2232-XII, ухвалено 25 березня 1992, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text>.

зобов'язує зберегти місце роботи та займану посаду під час проходження військової служби¹⁶. За даними Європейської Бізнес Асоціації, у більшості регіональних компаній мобілізовано до 20 % працівників¹⁷. Компанія ДТЕК зазначає, що в лавах Збройних сил України перебуває 4,3 тис. працівників, що становить приблизно 7,2 % від загального штату працівників¹⁸. Мобілізація призводить до додаткових витрат підприємства, адже замість мобілізованих працівників потрібно буде наймати нових, навчати їх та адаптувати. Також мобілізація тимчасово зупиняє професійний розвиток працівника, що негативно впливає як на самого працівника, так і на підприємство, яке змушене буде переробляти стратегію розвитку та навчання мобілізованого працівника. Ризик мобілізації працівника можна не допустити завдяки бронюванню працівників, що підходить для підприємств, які є об'єктами критичної інфраструктури, виконують мобілізаційні завдання або виготовляють товари оборонного призначення. Якщо підприємство не належить до жодної зі згаданих вище категорій, то воно має забезпечити можливість швидкого поповнення штату персоналу з метою компенсації мобілізованих працівників. Під час розроблення стратегії управління персоналом потрібно враховувати кількість і частку працівників, які потенційно можуть бути мобілізовані. Відповідно до цього, компанія має передбачати заходи щодо зменшення негативного впливу на розмір штату персоналу та систему навчання й розвитку працівників.

Також Верховна Рада України ухвалила Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». Згідно з цим документом, було введено низку змін щодо трудових відносин, а саме: спрощення процедури укладання, зміни та розірвання трудових договорів; можливість переведення працівників на іншу роботу без їхньої згоди в певних випадках; можливість збільшення нормальної тривалості робочого дня для працівників підприємств критичної інфраструктури; можливість обмеження тривалості безперервного відпочинку та відпустки; скасування заборони на роботу у вихідні дні¹⁹. Ці зміни здебільшого мають позитивний вплив на управління персоналом для підприємства, оскільки завдяки їм підприємство може застосовувати більш гнучкі підходи до управління людськими ресурсами та частково компенсувати негативні наслідки війни. Зокрема, ці зміни дозволяють адаптувати управління персоналом в умовах мобілізації, коли підприємство може скоротити нестачу трудових ресурсів за рахунок зменшення тривалості відпусток та безперервного відпочинку. Це, у свою чергу, дає можливість зробити стратегію управління персоналом більш гнучкою та зменшити рівень невизначеності.

Отже, розроблення стратегії управління персоналом в умовах активної фази російсько-української війни потребує від підприємств зосередження більшої уваги на деяких аспектах управління персоналом і застосування особливих підходів, а саме: фокусування на збереженні життя та здоров'я працівників, передбачення механізмів адаптації персоналу до зміни формату роботи, адаптація управління продуктивністю працівників в умовах переривання робочих процесів, перегляд каналів комунікації з працівниками в умовах нових форматів роботи, приділення більшої уваги підтриманню ментального здоров'я працівників, збільшення привабливості підприємства як роботодавця, врахування масштабів потенційної втрати працівників унаслідок їхньої мобілізації та використання інструментів гнучкого управління персоналом завдяки змінам законодавства щодо трудових відносин.

Узагальнюючи, зафіксуємо в таблиці рекомендації щодо зменшення впливу негативних чинників на управління персоналом унаслідок повномасштабного російського вторгнення.

¹⁶ Верховна Рада Української Радянської Соціалістичної Республіки, *Кодекс законів про працю України*, Кодекс України 322-VIII, ухвалено 10 грудня 1971, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.

¹⁷ «Бронювання, мобілізація, відтік робочої сили – ТОП виклики бізнесу в регіонах», *European Business Association*, дата звернення 18 березня 2024, <https://eba.com.ua/bronyuvannya-mobilizatsiya-vidtik-robochoyi-syly-top-vyklyky-biznesu-v-regionah/>.

¹⁸ «Два роки енергії незламності ДТЕК», *DTEK*, дата звернення 16 березня 2024, <https://dtek.com/anniversary-of-the-war/>.

¹⁹ Верховна Рада України, *Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану*, Закон України 2136-IX, ухвалено 15 березня 2022, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>.

Таблиця

Рекомендації щодо стратегічного управління персоналом в умовах російсько-української війни

Чинник негативного впливу	Рекомендації
Підвищена загроза життю та здоров'ю працівників	Забезпечення укриттям, часткове або повне переведення працівників на дистанційний формат роботи, релокація в безпечні регіони
Переривання робочого процесу внаслідок тривог	Врахування ризику тривог у плануванні робочого часу та завдань, облаштування безпечних робочих місць в укриттях, релокація підприємства в регіони з меншою кількістю тривог
Погіршення психологічного стану населення	Забезпечення працівникам можливості дотримання балансу між роботою та особистим життям, забезпечення психологічної підтримки працівникам
Скорочення пропозиції робочої сили на ринку праці	Здійснення заходів з утримання працівників, поліпшення бренду роботодавця
Мобілізація працівників	Бронювання працівників від мобілізації, забезпечення можливості швидкого поповнення штату персоналу

Джерело: сформувавали автори на основі опрацьованих матеріалів

Висновки і перспективи подальших розвідок. Повномасштабне російське вторгнення в Україну сильно змінило умови ведення бізнесу, зокрема й управління персоналом, яке потребує адаптації до таких викликів, як загроза життю та здоров'ю працівників, переривання робочого процесу внаслідок повітряних тривог, погіршення психологічного стану населення, дефіцит трудових ресурсів та мобілізація працівників. Унаслідок цього розроблення стратегії управління персоналом має свої особливості та потребує від підприємств збільшення уваги до збереження життя та здоров'я працівників, передбачення механізмів пристосування персоналу до зміни формату роботи, розроблення нових підходів до управління продуктивністю працівників, передбачення нових каналів комунікації з працівниками, фокусування на підтриманні психологічного здоров'я працівників, збільшення привабливості підприємства як роботодавця, прогнозування масштабів мобілізації працівників та передбачення використання гнучких методів управління персоналом. Для адаптації до нових викликів підприємства мають впроваджувати зміни в управлінні персоналом, а саме: переведення персоналу на дистанційний формат роботи, релокацію, облаштування робочих місць у безпечних місцях, забезпечення працівникам дотримання балансу між роботою та особистим життям, забезпечення психологічної підтримки персоналу, поліпшення заходів з утримання персоналу, поліпшення власного бренду роботодавця, бронювання працівників від мобілізації, закладання ризиків під час планування персоналу та стратегії розвитку працівників.

Здебільшого чинники, що з'явилися внаслідок війни, негативно впливають на управління персоналом і мають бути враховані під час побудови або зміни стратегій управління персоналом. Утім, ухвалення Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» спрощує управління персоналом та дозволяє частково компенсувати вплив негативних чинників. Також варто зазначити, що, попри ускладнення управління персоналом у таких умовах, війна може стати каталізатором позитивних змін на підприємствах (наприклад, переведення персоналу на дистанційний формат роботи за можливості або заходи з поліпшення бренду роботодавця). Такі зміни в перспективі можуть поліпшити результати діяльності підприємств унаслідок скорочення операційних витрат.

Перспективами подальших досліджень, на нашу думку, є деталізоване розроблення наданих рекомендацій в умовах російсько-української війни, а саме: особливості утримання персоналу, управління психологічним станом працівників, планування робочого часу із врахуванням тривог та особливості побудови бренду роботодавця.

Список використаної літератури

- Верховна Рада Української Радянської Соціалістичної Республіки. *Кодекс законів про працю України*. Кодекс України 322-VIII. Ухвалено 10 грудня 1971. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.
- Верховна Рада України. *Про військовий обов'язок і військову службу*. Закон України 2232-XII. Ухвалено 25 березня 1992. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text>.
- . *Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію*. Закон України 3543-XII. Ухвалено 21 жовтня 1993. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text>.
- . *Про затвердження Указу Президента України «Про загальну мобілізацію»*. Закон України 2105-IX. Ухвалено 3 березня 2022. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2105-20#Text>.
- . *Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану*. Закон України 2136-IX. Ухвалено 15 березня 2022. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>.
- Державна служба статистики України. «Середньомісячна заробітна плата за видами економічної діяльності за квартал». Дата звернення 16 березня 2024. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/gdn/snzp/snzp_ek/smzp_ek_u.htm.
- ДТЕК. «Два роки енергії незламності ДТЕК». Дата звернення 16 березня 2024. <https://dtek.com/anniversary-of-the-war/>.
- Європейська Бізнес Асоціація. «Бронювання, мобілізація, відтік робочої сили – ТОП виклики бізнесу в регіонах». *European Business Association*. 27 липня 2023. Дата звернення 18 березня 2024. <https://eba.com.ua/bronyuvannya-mobilizatsiya-vidtik-robochoyi-syly-top-vyklyky-biznesu-v-regionah/>.
- Інститут соціології НАН України. *Стресові стани населення України в контексті війни: результати всеукраїнського опитування*. Дата звернення 17 березня 2024. https://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg_files/презентац_я-стресов_стани-fin.pdf.
- Кабінет Міністрів України. *Деякі питання формування переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією*. Постанова 1364. Ухвалено 6 грудня 2022. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1364-2022-п#Text>.
- Київська школа економіки. «Загальна сума збитків, завдана інфраструктурі України, зросла до майже \$155 млрд – оцінка KSE Institute станом на січень 2024 року». *Kyiv School of Economics*. 12 лютого 2024. Дата звернення 16 березня 2024. <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturі-ukrayini-zrosla-do-mayzhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-sichen-2024-roku/>.
- Конфедерація роботодавців України. «Як Україні компенсувати втрату 30% трудового потенціалу». 11 травня 2023. Дата звернення 23 лютого 2024. <https://employers.org.ua/news/id2487>.
- Коцур, Андрій, Віктор Островерхов, Ольга Бортник. «Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни». *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України* 27 (2022): 58–64. <https://doi.org/10.35774/rarpsu2022.27.058>.
- Прищеп, Ярослав. «“14 млн українців потребують психологічної допомоги через війну” – Віктор Ляшко». *Суспільне*. 11 січня 2023. Дата звернення 17 березня 2024. <https://suspilne.media/357122-14-mln-ukrainciv-potrebuut-psihologicnoi-dopomogi-cerez-vijnu-viktor-lasko/>.
- Статистика повітряних тривог: онлайн-сервіс. «Статистика повітряних тривог в Україні – Вся країна». *Air-alarms.in.ua*. Дата звернення 25 лютого 2024. <https://air-alarms.in.ua/?from=2022-02-24&to=2024-02-24#statistic>.
- Череп, Олександр, Юлія Калюжна, Любомир Михайліченко. «Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні». *Економіка та суспільство* 48 (лютий 2023). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.
- Hamouche, Salima. “Human Resource Management and the COVID-19 Crisis: Implications, Challenges, Opportunities, and Future Organizational Directions.” *Journal of Management & Organization* 29, no. 5 (2023): 799–814. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>.
- Shertzer, Yehonatan. “HR under Fire — The Role of HR in War Time.” *Human Resources Management and Services* 6, no. 2 (2024): 3409. <https://doi.org/10.18282/hrms.v6i2.3409>.

Bibliography

- Cabinet of Ministers of Ukraine. *Deiaki pytannia formuvannia pereliku terytorii, na yakikh vedutsia (velysia) boiovi dii abo tymchasovo okupovanykh Rosiiskoiu Federatsiieiu* [Some issues of forming a list of territories on which hostilities are (were) conducted or temporarily occupied by the Russian Federation]. Resolution 1364. Adopted on December 6, 2022. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1364-2022-n#Text> [in Ukrainian].
- Cherep, Oleksandr, Iuliia Kaliuzhna, and Lubomir Mykhailichenko. “Peculiarities of Personnel Management under the Conditions of Marital State in Ukraine.” *Economy and Society* 48 (February 2023). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> [in Ukrainian].
- Confederation of Employers of Ukraine. “Yak Ukraini kompensuvaty vtratu 30% trudovoho potentsialu” [“How to compensate Ukraine for the loss of 30% of the labor potential”]. May 11, 2023. Accessed February 23, 2024. <https://employers.org.ua/news/id2487> [in Ukrainian].
- DTEK. “Dva roky enerhii nezlamnosti DTEK” [“Two years of DTEK’s indomitable energy”]. Accessed March 16, 2024. <https://dtek.com/anniversary-of-the-war/> [in Ukrainian].
- European Business Association. “Broniuvannia, mobilizatsiia, vidtik robochoi syly – TOP vyklyky biznesu v rehionakh” [“Reservation, mobilization, outflow of labor force – TOP business challenges in the regions”]. July 27, 2023. Accessed March 18, 2024. <https://eba.com.ua/bronyuvannya-mobilizatsiya-vidtik-robochoyi-syly-top-vyklyky-biznesu-v-regionah/> [in Ukrainian].
- Hamouche, Salima. “Human Resource Management and the COVID-19 Crisis: Implications, Challenges, Opportunities, and Future Organizational Directions.” *Journal of Management & Organization* 29, no. 5 (2023): 799–814. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>.
- Institute of Sociology of the National Academy of Sciences of Ukraine. *Stresovi stany naseleння Ukrainy v konteksti viiny: rezultaty vseukrainskoho opytuvannia* [Stress conditions of the population of Ukraine in the context of the war: results of an all-Ukrainian survey]. Accessed March 17, 2024. https://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg_files/презентац_я-стресов_стани-fin.pdf [in Ukrainian].
- Kotsur, Andrii, Viktor Ostroverhov, and Olga Bortnyk. “Features of Personnel Management Activities in the Conditions of War.” *Regional Aspects of Development of Production Forces of Ukraine* 27 (2022): 58–64. <https://doi.org/10.35774/rarpsu2022.27.058> [in Ukrainian].
- Kyiv School of Economics. “Zahalna suma zbytkiv, zavdana infrastrukturi Ukrainy, zrosla do maizhe \$155 mlrd – otsinka KSE Institute stanom na sichen 2024 roku” [“The total amount of damage caused to the infrastructure of Ukraine has increased to almost \$155 billion – KSE Institute estimate as of January 2024”]. February 12, 2024. Accessed March 16, 2024. <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-zrosla-do-mayzhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-sichen-2024-roku/> [in Ukrainian].
- Pryshchepa, Yaroslav. “«14 mln ukraintsiiv potrebuti psiholohichnoi dopomohy cherez viinu» [“14 million Ukrainians need psychological help because of the war”] – Viktor Liashko.” *Suspilne*, January 11, 2023. Accessed March 17, 2024. <https://suspilne.media/357122-14-mln-ukraintsiiv-potrebuti-psiholohichnoi-dopomogi-cerez-vijnu-viktor-lasko/> [in Ukrainian].
- Shertz, Yehonatan. “HR under Fire — The Role of HR in War Time.” *Human Resources Management and Services* 6, no. 2 (2024): 3409. <https://doi.org/10.18282/hrms.v6i2.3409>.
- State Statistics Service of Ukraine. “Serednomisiachna zarobitna plata za vydamy ekonomichnoi diialnosti za kvartal” [“Average monthly wages by types of economic activity for the quarter”]. Accessed March 16, 2024. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/gdn/snzp/snzp_ek/smzp_ek_u.htm. [in Ukrainian].
- Statistics of air alarms: online service. “Statystyka povitrianykh tryvoh v Ukraini – Vsia kraina” [“Statistics of air alarms in Ukraine – The whole country”]. *Air-alarms.in.ua*. Accessed February 25, 2024. <https://air-alarms.in.ua/?from=2022-02-24&to=2024-02-24#statistic> [in Ukrainian].
- Verkhovna Rada of the Ukrainian Soviet Socialist Republic. *Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy* [Labor Code of Ukraine]. Code of Ukraine 322-VIII. Adopted on December 10, 1971. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> [in Ukrainian].
- Verkhovna Rada of Ukraine. *Pro viiskovyi oboviazok i viiskovu sluzhbu* [About military duty and military service]. Law of Ukraine 2232-XII. Adopted on March 25, 1992. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text> [in Ukrainian].

Verkhovna Rada of Ukraine. *Pro mobilizatsiinu pidhotovku ta mobilizatsiiu* [About mobilization training and mobilization]. Law of Ukraine 3543-XII. Adopted on October 21, 1993. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text> [in Ukrainian].

———. *Pro zatverdzhennia Ukazu Prezydenta Ukrainy “Pro zahalnu mobilizatsiiu”* [On the approval of the Decree of the President of Ukraine “On General Mobilization”]. Law of Ukraine 2105-IX. Adopted on March 3, 2022. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2105-20#Text> [in Ukrainian].

———. *Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu* [On the organization of labor relations under martial law]. Law of Ukraine 2136-IX. Adopted on March 15, 2022. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> [in Ukrainian].

Daniil Drazhner

National University of Kyiv-Mohyla Academy

Nina Chala

National University of Kyiv-Mohyla Academy

FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF THE STRATEGY FOR THE MANAGEMENT OF ENTERPRISE PERSONNEL IN THE CONDITIONS OF WAR

Abstract

The Russian invasion of Ukraine had a significant impact on personnel management, which in emergency conditions requires special attention, because it is an important component for the successful operation of the enterprise. The purpose of the article is to identify and research the degree of influence of the consequences of the Russian-Ukrainian war on the personnel management strategy of enterprises, the peculiarities of its development and the provision of recommendations on personnel management in the current conditions. The article examines the factors that appeared with the beginning of a full-scale invasion and affected the development of the company's personnel management strategy. A personnel management strategy is considered as a list of measures and methods for managing human resources to achieve long-term goals in personnel management. The result of the study was the highlighting of the main challenges for business, which affect the development of a personnel strategy in the conditions of the Russian-Ukrainian war. The authors found that such factors can be conditionally divided into two categories: the consequences of conducting military operations and the consequences caused by the change in legislation in connection with the operation of the legal regime of martial law. Among such factors that arose as a result of military operations are increased threat to the life and health of personnel, frequent interruptions of the work process, deterioration of the psychological state of personnel, and a reduction in the volume of labor resources on the labor market. Among such factors that arose as a result of the change in legislation are mobilization of employees, expansion of legislative possibilities regarding the management of working time and simplification of labor relations between employees and the employer. For the most part, the factors that emerged as a result of the war have a negative impact on personnel management and must be taken into account when building or changing personnel management strategies. However, positive factors were also identified that simplify personnel management and allow to partially compensate for the impact of negative factors.

Based on the identified factors, the specifics of developing a personnel management strategy were investigated, and measures that can be implemented by enterprise management to overcome the negative consequences of these factors were proposed. These measures include transferring staff to a remote work format, setting up workplaces in safe places, relocation, ensuring that employees maintain

a balance between work and personal life, providing psychological support for staff, improving staff retention measures, improving the employer's own brand, booking employees from mobilization, risk assessment in personnel planning, and employee development strategy. In addition, it was suggested that challenges related to personnel management in the conditions of the Russian-Ukrainian war can become a catalyst for changes that in the long run can bring a positive effect to enterprises.

Keywords: personnel management strategy, personnel management, strategy, personnel, business.

Матеріал надійшов 4 квітня 2024 р.

.....

Дразхнер Данііл Вадимович – здобувач ОНП «Розвиток бізнесу: управління та консалтинг» Національного університету «Києво-Могилянська академія»

Drazhner Daniil – graduate student of the “Business development: management and consulting” program, National University of Kyiv-Mohyla Academy

ORCID iD: 0009-0004-8746-7152

E-mail: daniil.drazhner@ukma.edu.ua

Чала Ніна Дмитрівна – докторка наук з державного управління, професорка, професорка кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія»

Chala Nina – D.Sc. in Public Administration, Professor, Professor at the Department of Marketing and Business Management, National University of Kyiv-Mohyla Academy

ORCID iD: 0000-0002-0356-9003

E-mail: n.chala@ukma.edu.ua

.....

Цитування (Чикаго: виноска і бібліографія):

Дразхнер, Данііл, та Ніна Чала. «Особливості розроблення стратегії управління персоналом підприємства в умовах війни». *Empirio* 1, № 2 (2024): 95–105. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.95-105>

Citation (Chicago: Notes and Bibliography):

Drazhner, Daniil, and Nina Chala. “Features of the Development of the Strategy for the Management of Enterprise Personnel in the Conditions of War.” *Empirio* 1, no. 2 (2024): 95–105. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.95-105> [in Ukrainian].



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)