

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Ніколаєнко Ірина Миколаївна

здобувач вищої освіти факультету економіки та управління
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

Науковий керівник: Голіонко Наталія Григорівна

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

Постановка проблеми. Запровадження воєнного стану є серйозним викликом для організацій, що вимагає швидкого та адаптивного реагування для забезпечення безперервності та стабільності роботи. Цей виклик підкреслює важливість ефективного управління персоналом в умовах невизначеності та дезорганізації, характерних для воєнного стану. Хоча в існуючій літературі приділяється значна увага практичним наслідкам і стратегіям антикризового управління, залишається точка розвитку в теоретичних дослідженнях щодо адаптації систем управління персоналом до сценаріїв умов воєнного стану.

Актуальність цієї проблеми виходить за межі академічного дискурсу і має практичне значення для керівників організацій, політиків і практиків, які займаються управлінням персоналом у кризових ситуаціях. Розкриваючи теоретичні засади адаптації управління персоналом до умов воєнного стану, це дослідження пропонує практичні рекомендації щодо підвищення організаційної стійкості та стабільності. Крім того, воно підкреслює важливість інтеграції теоретичних поглядів з емпіричними даними для розробки надійних адаптаційних стратегій, здатних протистояти викликам, що постають в умовах воєнного стану.

Формулювання мети та завдань статті.

Мета цієї статті – надати уявлення про теоретико-методичні засади управління персоналом в умовах воєнного стану, що сприятиме глибшому розумінню викликів і можливостей, притаманних таким умовам. Завдання статті – проаналізувати тенденції в управлінні персоналом організацій в умовах воєнного стану та сформулювати теоретико-методичні засади ефективних практик управління персоналом в таких умовах.

Виклад основного матеріалу.

Розуміння системи управління персоналом має першорядне значення для виживання бізнес-організації в турбулентні часи, оскільки вона слугує основою для підтримання добробуту працівників, забезпечення безперервності діяльності та зміцнення організаційної стійкості. Система управління персоналом охоплює широкий спектр функцій, включаючи підбір персоналу, навчання, управління ефективністю, відносини з працівниками та організаційний розвиток, які мають вирішальне значення для досягнення організаційного успіху.

Тож визначимо, що науковці окреслюють у понятті «система управління персоналом» у табл. 1.

Таблиця 1

Система управління персоналом

Автор	Поняття
Лук'янихін В.О.	Система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень
Синиченко А.В.	Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань й основних напрямків діяльності, а також різних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення постійного підвищення конкурентоздатності підприємства в ринкових умовах, росту ефективності продуктивності праці і якості праці, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.
Гурченков О.П.	Система управління персоналом – це підсистема керування підприємством в цілому, яка має мету, зміст і певний механізм.
Донець Л.	Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань й основних напрямків діяльності, а також різних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення постійного підвищення конкурентоздатності підприємства в ринкових умовах, росту ефективності продуктивності праці і якості праці, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу
Никифоренко В.Г.	Система управління персоналом – сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх працівників із метою максимального використання їх трудового потенціалу
Костюк В.О.	Система управління – це є упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети шляхом планування, організації, мотивації і контролю за ресурсами

Розроблено автором на основі [1,3,5,6,7,9]

Отже, система управління персоналом – це комплексний підхід до організації керування персоналом в компанії. Вона включає в себе встановлення цілей та стратегій управління, створення організаційної структури, забезпечення ефективної взаємодії між керівниками і працівниками, використання методів і інструментів для підвищення продуктивності і якості роботи працівників, а також підтримку їхнього соціального благополуччя. Це систематичний підхід, який включає планування, організацію, мотивацію і контроль персоналу з метою досягнення стратегічних цілей підприємства.

У періоди кризи організації стикаються з непередбачуваними викликами, які вимагають стратегічної адаптації у системах управління персоналом. Різноманітні кризові ситуації, від природних катастроф до економічних спадів, призводять до серйозних труднощів у роботі організацій, що потребує гнучкого реагування на всі аспекти діяльності, зокрема на управління персоналом. Незважаючи на те, що існують окремі приклади стратегій кризового управління, все ж є необхідність у системних підходах до управління персоналом під час кризових ситуацій.

Важливо розуміти фундаментальну концепцію кризи та різних явищ, пов'язаних з нею. В організаційному контексті кризи можна визначити як непередбачувану подію або ситуацію, що становить значну загрозу для діяльності організації, її репутації або стейкхолдерів. Розуміння кризових явищ має вирішальне значення для

організацій, щоб передбачити, підготуватися до них та ефективно пом'якшити вплив таких подій на їхні системи управління персоналом.

Криза (у перекладі з латинської) – це вирішальна ситуація, поворотний момент. Саме «поворотний момент» у значенні слова «криза» вказує, що ситуацію можна змінити з руйнування на відновлення і розвиток, якщо прийняти відповідні рішення [10].

Враховуючи різні підходи до визначення кризи, під кризовим станом підприємства будемо розуміти сукупність кризових явищ, яка є критичною та може призвести до ліквідації підприємства. У свою чергу, під кризовим явищем будемо розуміти погіршення певних показників функціонування підприємства, які мають негативний вплив на процеси його життєдіяльності. Кризові явища в діяльності підприємства стають моментом загострення протиріч, що виникають у процесі взаємодії окремих елементів підприємства як системи між собою та із зовнішнім середовищем [2].

Отже, кризовий стан підприємства – це критична ситуація, коли компанія стикається з серйозними проблемами, що загрожують її існуванню. Ці проблеми впливають на всі аспекти діяльності підприємства, змушуючи його знаходитися на межі ліквідації. Такий стан виникає через погіршення важливих показників роботи компанії, які порушують її здатність ефективно функціонувати і взаємодіяти з оточуючим середовищем. Одним з випадків кризового стану є воєнний стан, який наразі діє в Україні відповідно до Указу Президента України №64/2022.

Воєнний стан – це особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності та передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень [4].

Воєнний стан можна вважати серйозною кризою для бізнес-організацій. У таких умовах підприємства стикаються зі значними загрозами для своєї діяльності, репутації та стосунків зі зацікавленими сторонами. Непередбачувані обставини воєнного часу створюють різноманітні виклики, такі як перерви у ланцюгах постачання, економічна нестабільність та підвищені ризики безпеки, які можуть серйозно підірвати функціонування організації.

З точки зору кризи, воєнний час є періодом рішучих змін для бізнесу, коли ситуація може різко змінитися від стабільності до хаосу. Початок війни часто призводить до численних кризових ситуацій на підприємствах, включаючи зниження виробничих можливостей, втрату персоналу через їх переміщення або звільнення, фінансову нестабільність та підвищену невизначеність тощо. Ці проблеми не лише загрожують виживанню підприємства, але й поглиблюють існуючі внутрішні конфлікти.

У таких умовах ефективне кризове управління та адаптація систем управління бізнесом набувають важливого значення. Організації мають передбачати та готуватися до впливу воєнних умов на їхню систему управління персоналом, впроваджуючи стратегії, спрямовані на захист добробуту співробітників, забезпечення неперервності бізнесу та збереження довгострокової стабільності.

Важливим аспектом кризового управління виступають принципи адаптації системи управління персоналом. Вони мають вирішальне значення для забезпечення організаційної стійкості та гнучкості в умовах динамічного середовища, наприклад, під час воєнного стану або інших кризових ситуацій. Принципи адаптації передбачають здатність передбачати та реагувати на мінливі обставини швидко, ефективно та етично.

Науковцями [8] було виділено дві групи принципів побудови системи управління персоналом, а саме принципи, що характеризують вимоги до формування системи, і принципи, що визначають напрями розвитку системи. Нами було проаналізовано та узагальнено принципи побудови системи управління (табл. 2).

Таблиця 2

Принципи побудови системи управління персоналом

Принципи	Значення
Принцип обумовленості функцій управління персоналом цілями виробництва	Функції управління персоналом повинні відповідати цілям виробництва.
Принцип первинності функцій управління персоналом	Склад та організаційна структура системи управління персоналом залежать від характеру функцій управління.
Принцип економічності	Максимізація ефективності та економічності витрат на управління персоналом
Принцип прогресивності	Відповідність системи управління персоналом передовим аналогам.
Принцип перспективності	Врахування перспектив розвитку організації при формуванні системи управління персоналом.
Принцип комплексності	Урахування всіх факторів, що впливають на систему управління персоналом.
Принцип оперативності	Своєчасне прийняття рішень щодо аналізу та удосконалення системи управління персоналом.
Принцип багатоаспектності	Здійснення управління персоналом через різні канали.
Принцип концентрації	Зосередження зусиль на вирішенні основних завдань та уникнення дублювання функцій.
Принцип спеціалізації	Поділ праці між керівниками, фахівцями та службовцями системи управління персоналом.
Принцип паралельності	Одночасне виконання окремих управлінських рішень.
Принцип адаптивності (гнучкості)	Пристосованість системи управління персоналом до змінних цілей та умов.
Принцип спадкоємності	Загальна методична основа проведення робіт з удосконалення системи управління персоналом.
Принцип безперервності	Відсутність перерв у роботі співробітників системи управління персоналом.
Принцип ритмічності	Регулярне повторення функцій управління персоналом.
Принцип прямоочності	Упорядкованість та цілеспрямованість інформації для прийняття рішень.

Розроблено автором на основі [8]

У контексті адаптації систем управління персоналом до роботи в умовах воєнного стану можна провести паралелі з принципами побудови такої системи. Подібно до того, як побудова нової системи вимагає глибокого аналізу ситуації та розробки стратегії і тактики, адаптація до воєнного стану вимагає такого ж ретельного підходу. Тому принципи побудови системи управління персоналом

можуть стати цінним орієнтиром під час процесу адаптації, допомагаючи ефективно управляти персоналом в умовах стресу та надзвичайних ситуацій.

Одним із ключових аспектів адаптації систем управління персоналом до умов воєнного стану є забезпечення безпеки та добробуту працівників. Воєнний стан часто призводить до посилення заходів безпеки та потенційних загроз особистій безпеці, що вимагає від організацій приділяти першочергову увагу безпеці своєї робочої сили. Це може передбачати впровадження надійних протоколів безпеки, проведення тренінгів щодо дій у надзвичайних ситуаціях та встановлення чітких ліній зв'язку для своєчасного поширення критично важливої інформації.

Ще одним важливим аспектом адаптації систем управління персоналом до умов воєнного стану є збереження організаційної згуртованості та морального духу. Запровадження воєнного стану може викликати у працівників почуття страху та невпевненості, що може вплинути на продуктивність та моральний дух. Тому ефективні стратегії управління персоналом повинні бути спрямовані на зміцнення почуття єдності та мети в організації, надання впевненості працівникам і підтримання відкритих каналів комунікації для вирішення проблем і підтримання морального стану в складні часи.

Крім того, адаптація систем управління персоналом до умов воєнного стану вимагає високого ступеня гнучкості та адаптивності. Організації повинні бути готові швидко реагувати на мінливі обставини та відповідно коригувати свою кадрову політику і практику. Це може передбачати запровадження віддаленої роботи, коригування штатного розкладу відповідно до операційних потреб та перерозподіл ресурсів на критично важливі напрями за необхідності. Прийнявши проактивну та оперативну політику, компанія може швидко реагувати на мінливі обставини, що склалися.

Висновки. Отже, адаптація систем управління персоналом до умов воєнного стану є багатограним процесом, який вимагає ретельного врахування різних факторів, зокрема безпеки працівників, організаційної згуртованості та гнучкості. У цій статті досліджено теоретичні та методичні засади ефективного управління персоналом в умовах воєнного стану, підкреслено важливість проактивних стратегій та фактори впливу на їх розвиток у забезпеченні організаційної стійкості.

Впроваджуючи проактивні заходи для вирішення унікальних викликів воєнного стану, організації можуть краще підготуватися до ефективного реагування на кризи та пом'якшити потенційні перебої у своїй діяльності. Крім того, для подальшого вдосконалення нашого розуміння управління персоналом в умовах воєнного стану та розробки науково обґрунтованих передових практик, якими можна керуватися при прийнятті організаційних рішень у таких умовах, необхідні подальші наукові дослідження та емпіричні спостереження.

Таким чином, формулювання теоретико-методичних засад управління персоналом в умовах воєнного стану є важливим кроком на шляху до підвищення організаційної стійкості та забезпечення добробуту працівників у кризові часи. Використовуючи теоретичні знання та застосовуючи проактивні стратегії, організації можуть адаптуватися до викликів воєнного стану та стати сильнішими і стійкішими перед обличчям несприятливих обставин.

Список використаних джерел:

1. Гурченков О.П., Гусаріна Н. В. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. Економіка: реалії часу. 2013. Вип. 2. С. 60-72.
2. Даніч В.М., Пархоменко Н.О. Визначення кризо вого стану підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. С. 208-218.

3. Донець Л., Лиходєдова Т. Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства. Науковий вісник. 2014. Вип. 1. С. 45-55.
4. Закон України «Про правовий режим воєнного стану». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 28, ст.250. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 18.01.2024).
5. Костюк В. О. Використання економічного аналізу і синтезу в управлінській діяльності підприємства: Арау. Інтернет-конференції ХНУМГ ім. ОМ Бекетова. 2019. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/download/2036/1928> (дата звернення: 01.03.2024)
6. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу. Суми. ВТД «Університетська книга». 2004. 592 с.
7. Никифорова В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант. 2013. 275 с.
8. Пантелєєв М. С., Шматько Н. М., Волощенко А. В. Принципи побудови системи управління персоналом підприємства (Doctoral dissertation, НТУ" ХПІ"). 2014. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/b421a310-4176-45df-a9a9-201c8d632c97/content> (дата звернення: 28.02.2024)
9. Синиченко А.В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fub_2016_1_32 (дата звернення: 25.02.2024)
10. Хто такий кризовий менеджер і чим він займається. Онлайн консультант. Безпека. URL: <https://bezpeka.isu.net.ua/news/511532-khto-takiy-krizoviy-menedzher-i-chim-vin-zaymaetsya> (дата звернення: 01.03.2024)