

DOI: 10.32703/2664-2964-2023-54-72-79

УДК 331.522.4

JEL Classification: M 14

*Ірина Віталіївна Тарновська, к.е.н., доцент  
(доцент каф. менеджменту, публічного управління і адміністрування, Державний університет інфраструктури та технологій)  
ORCID ID 0000-0003-2027-946X*

*Олексій Олегович Посільський  
(здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, Державний університет інфраструктури та технологій)*

*Олександр Сергійович Рубан  
(здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, Державний університет інфраструктури та технологій)*

## **СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

*Соціально відповідальне управління персоналу підприємства в умовах воєнного стану набуває важливого значення та має певні особливості, тому дослідження присвячено визначенню нових складових, заходів та способів його посилення. Звернено увагу на те, що соціально відповідальне управління персоналом підприємства, в умовах воєнного стану, в першу чергу, пов'язано із створенням сприятливого та безпечного робочого середовища для забезпечення розвитку творчих здібностей, професійного росту, мотивації до роботи, гідного рівня заробітної плати.*

*Виділено фактори впливу на психологічний стан працівників в умовах воєнного стану, як обов'язкову складову соціально відповідального управління персоналом. Серед основних: обмеження щодо пересування, окупація території, нестабільність економічної ситуації, законодавчі зміни на період дії воєнного стану, бойові дії, евакуація, порушення умов безпеки під час сигналів повітряної тривоги, підвищений рівень відповідальності та ін.*

*Встановлено, що під час дії воєнного стану соціально відповідальне управління персоналом підприємства повинно включати також підтримку психологічного стану працівників. З цією метою було зібрано та запропоновано заходи щодо психологічного посилення підтримки персоналу підприємства в умовах воєнного стану. До них слід віднести: найм штатного психолога, відстеження психологічного стану працівників та підтримка здорового клімату у колективі, створення чатів для повідомлень про надання психологічної допомоги тим, хто потребує, для згуртування та підтримки взаємовідносин у колективі систематичне проведення робочих нарад, організація колективної роботи, спільних проєктів і заходів, допомога незахищеним верствам населення та постраждалим від війни; прийняття участі в громадських заходах, збір донатів на військову підтримку. Головним завданням в умовах воєнного стану для керівництва підприємства є забезпечення безпеки життя та здоров'я працівників, розробка чітких інструкцій як діяти під час сигналів повітряної тривоги та можливих обстрілів. Нові реалії вимагають нових підходів щодо соціально відповідального управління персоналом підприємства. Лише підтримка та забезпечення безпечних умов праці, здорового психологічного стану працівників зможуть*

© Тарновська І.В., Посільський О.О., Рубан О.С., 2023

**створити сприятливий клімат у колективі та підтвердити соціально відповідальне управління підприємства кадровим персоналом в умовах воєнного стану.**

**Ключові слова:** соціально відповідальне управління, персонал, мотивація, працівники, психологічний стан, фактори, підприємство.

**Постановка проблеми.** Сьогодні вітчизняні підприємства опинилися перед новими викликами, що пов'язані із військовою агресією РФ на території України. Втрати серед населення, руйнації та втрата майна, виїзд за кордон працездатного населення, мобілізація чоловіків та жінок призводить до ситуації, коли підприємства мають забезпечити соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** Поняття управління кадрами, а також соціально відповідальне управління персоналом розглядалося та досліджувалося багатьма науковцями. Управління кадрами та вплив їх на соціальну відповідальність досліджували такі науковці та дослідники, як: Басюк Т. [1], Гарнер Е. [2], Крушельницька О. та Мельничук Д. [3], Кузьмін О. та Мельник О. [4], Пірс, М., і Медден, К [5], Редінгтон Я. [6], Хаустова К.М. [7] та інші.

Аналіз останніх досліджень і публікацій підтверджує, що соціально відповідальне управління персоналом підприємства в сучасних умовах є актуальним і важливим для підприємств, але залишається малодослідженим. Дослідження у цьому напрямку сприяють розвитку нових підходів та рекомендацій для соціально відповідального управління персоналом на підприємствах в умовах воєнного стану.

**Метою статті** є дослідження соціально відповідального управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану, виділення факторів, які впливають на психологічний стан працівників та розробку пропозицій щодо заходів для посилення психологічної підтримки персоналу.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Управління персоналом в умовах воєнного стану є порівняно новою проблемою для вітчизняної науки, незважаючи на значний доробок щодо загальнотеоретичних напрацювань з питань планування, організації, мотивування, контролю персоналу [8]. На будь-якому підприємстві персонал займає одне із основних місць у його функціонуванні. Від кваліфікації персоналу, його ефективного набору, розстановки залежить результат діяльності організації, успіхи в соціальній та економічній сферах, а також місце організації на ринку праці [9].

В останні роки все більше уваги на підприємствах приділяється кадровій політиці та стилю управління. В даний час більшість підприємств базуються на гуманістичному підході з метою виконання глобальних цілей сталого розвитку та підтримки працівників в умовах воєнного стану. Гуманітарна діяльність українських підприємств та міжнародних компаній в Україні є прикладом для всього корпоративного світу в реалізації цілей сталого розвитку та прихильності до гуманітарних цінностей [10]. Таким чином відповідальний бізнес дотримується та забезпечує цінності сталого розвитку та соціальної відповідальності. Приналежність підприємств до принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності підтвердилась у активній реалізації як мінімум трьох принципів “No poverty”, “Zero hunger”, “Good health and wellbeing” та стала насправді ще ширше, концентруючись на допомозі працівникам і населенню України в цілому [10].

Як відомо, персонал є важливим ресурсом розвитку підприємства, досягнення ним місії і цілей, а також збереження конкурентоспроможності підприємства. Під час дії воєнного стану підприємства стикнулися з кадровими проблемами, як зазначають Чорнодід І.С., Василець Н.М., Петренко В.М. [8]. Згідно дослідження встановлено, що до проблем управління кадровим потенціалом доцільно віднести: «кадровий голод» спричинений відтоком за кордон частини населення працездатного віку, зростання плинності кадрів; соціальне відчуження; дискримінація на робочому місці; зниження мотивації. Таким чином,

підприємства опинились в умовах, коли зміни впливають не лише на ефективність роботи працівників, їх мотивацію до праці та психологічний стан, але й умови самої зайнятості [8].

Соціально відповідальне управління персоналом підприємства передбачає застосування сукупності принципів, методів, форм взаємодії та заходів, спрямованих на оптимальне формування персоналу підприємства, його професійний і соціальний розвиток, раціональне комплектування, мотивацію та ефективне використання в процесі діяльності для досягнення поставлених цілей [11].

Соціально відповідальне управління персоналом пов'язано із створенням сприятливого робочого середовища, яке забезпечує розвиток творчих здібностей та професійних навиків працівників, мотивацію до роботи, гідний рівень заробітної плати. Таким чином, працівники повинні відчувати задоволення від виконаної роботи та отримувати визнання керівництва і колег за свої досягнення, а також матеріальну винагороду. Мотивація праці, яка ґрунтується на таких елементах як: система оплати праці, матеріальне заохочення та моральне стимулювання, покращення умов та безпеки праці, можливість підвищення кваліфікації за рахунок роботодавця для професійного розвитку, поліпшення соціально-психологічного середовища на підприємстві є важливою складовою у системі управління кадровим потенціалом. Завдяки мотивації можна вирішити такі проблеми, як збереження стабільності в колективі, підвищення продуктивності праці та мотивацію до мобільності, особливо професійної, яка передбачає систематичний розвиток навичок [12]. Проте в умовах воєнного стану соціально відповідальне управління персоналом набуває іншого змісту та значення, адже акценти зміщуються на матеріальну винагороду, безпеку на робочому місці, впевненість у збереженні робочого місця, психологічний стан працівників.

Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану пов'язано з соціально-психологічною складовою. Необхідно встановити фактори, які впливають на психологічний стан працівників в умовах воєнного стану. Це, в свою чергу, може допомогти сформулювати заходи психологічного посилення підтримки працівників для кращого залучення їх до виконання роботи та забезпечення соціально відповідального управління персоналом в умовах воєнного стану. Основні фактори представлено на рисунку 1.



Рис. 1. Фактори впливу на психологічний стан працівників підприємства в умовах воєнного стану

Джерело: сформовано авторами

Фактори, що зазначені на рис. 1 можна доповнити такими:

1. Зменшення робочих місць. Під час воєнного стану багато підприємств може стикатися з необхідністю зменшення чисельності працівників або скорочення робочого часу. Це може викликати стрес і нестабільність серед кадрів.

2. Неясність та невизначеність. Невизначеність щодо майбутнього, включаючи питання щодо збереження робочих місць, може викликати тривогу та невпевненість серед працівників.

3. Зміни в робочому процесі. Підприємства можуть бути вимушені впроваджувати нові робочі процеси, змінювати структуру діяльності підприємства або переносити деякі завдання на віддалену роботу. Також може відбутися переміщення виробництва в інший регіон, де відносно безпечна ситуація. Це може впливати на комфорт та продуктивність працівників. Також можлива завчасна консервація підприємств виробничих потужностей в зоні активних бойових дій з метою мінімізації потенційного негативного впливу на довкілля у випадку руйнування.

4. Зміни у матеріальній винагороді та соціальних вигодах. У зв'язку з воєнним станом, підприємства можуть бути вимушені зменшувати заробітну плату, скасовувати бонуси або обмежувати соціальні вигоди. Це може вплинути на мотивацію та відданість працівників.

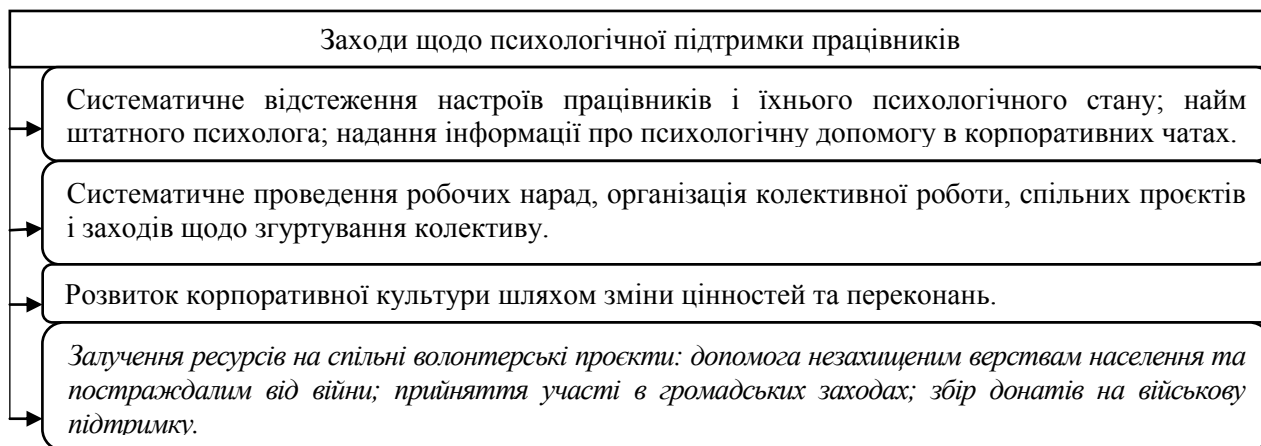
5. Підвищений рівень відповідальності. Зменшення чисельності працівників може призвести до збільшення обсягу роботи для тих, хто залишився. Виконання додаткових обов'язків поза межами посадової інструкції або умов трудового договору. Це може викликати втому, незадоволення та зниження настрою серед працівників.

6. Необхідність перекваліфікації та навчання. У зв'язку зі змінами в економіці та технологіях, переході на «військові рейки» працівники можуть потребувати перекваліфікації та додаткового навчання для забезпечення своєї конкурентоспроможності на ринку праці.

7. Міжособистісні взаємовідносини на робочому місці. Невизначеність під час воєнного стану може впливати на міжособистісні взаємовідносини на роботі через стрес. Або навпаки базуватися на взаємодопомозі та підтримці.

8. Адаптація системи управління персоналом і кадрової внутрішньої документації до вимог законодавства під час дії воєнного стану.

Враховуючи вищезазначені фактори, важливо забезпечити підтримку психологічного стану працівників, що значно впливає на їхню продуктивність та якісне і своєчасне виконання обсягів роботи. Це пов'язано з тим, що працівники, які перебувають у важкому емоційному стані, підвищеному стресі та підвищеній тривожності, не можуть працювати ефективно. Таким чином, необхідно вжити відповідних заходів щодо психологічної підтримки працівників в умовах воєнного стану для збереження кадрового потенціалу та уникнення проблем, що з ним пов'язані (рис. 2).



**Рис. 2. Заходи психологічного посилення підтримки персоналу підприємства в умовах воєнного стану**







*Джерело: сформовано та доповнено авторами на основі [12]*

Заходи, що сформовані на рис. 2 були запропоновані автором [12] під час пандемії COVID-19, проте вони можуть бути застосовані, адаптовані та удосконалені шляхом внесення пропозицій щодо їх доповнення з урахуванням умов воєнного стану.

Також слід зазначити, що в сучасних умовах створення безпечних умов праці на підприємстві під час воєнного стану стало відповідальним завданням кожного роботодавця.

За даними Комітету промислової екології та сталого розвитку соціально відповідальними підприємствами в Україні організовано сховища для населення (табл. 1).

Таблиця 1. Організація сховищ для населення

Підприємство	Внесок щодо облаштування сховищ
	На підприємстві облаштовано 13 укриттів.
	Облаштовано 5 сховищ, загальна місткість 590 осіб.
	Облаштовано 18 тимчасових укриттів на 8500 осіб.
	На всіх підприємствах групи облаштовано бомбосховища для населення. Електрики Каметсталі відновлюють освітлення в захисних приміщеннях Кам'янського. Зробили ревізію та виконали ремонт електрокомунікацій у 94 сховищах.
	На території заводу облаштовані сховища, до яких може приходити цивільне населення.
	Передані приміщення під бомбосховища, забезпечення бомбосховищ їжею, генераторами, медикаментами.

Джерело: [10]

У разі евакуації підприємств на нові території, соціально відповідальним завданням є забезпечення належних житлових та соціально-побутових умов працівників, які мігрували під час евакуації. Такий захід створить можливості для збереження персоналу підприємства та допоможе уникнути «кадрового голоду», оскільки працівники будуть забезпечені житлом і зможуть переїхати із сім'ями для продовження виконання трудових зобов'язань.

Особливістю російсько-української війни є наявність таких військових злочинів, як руйнування критичної інфраструктури. До підприємств критичної інфраструктури належать ті суб'єкти господарювання, функціонування яких забезпечує основні, першочергові потреби населення. Такими потребами є забезпечення чистою водою, електроенергією, газопостачанням і тепловою енергією [13]. Тому до соціально відповідального управління персоналом підприємства тепер можна ще додати і удосконалення системи енергозабезпечення, наявність генераторів для забезпечення комфортних умов праці та продовження виробничого процесу, можливо складання графіків роботи для безперебійного виходу працівників на місця та виконання своїх обов'язків.

**Висновки.** Під час дослідження соціально відповідального управління персоналом

підприємства в умовах воєнного стану було зроблено висновок, що персонал в таких умовах зазнав значного впливу та, як наслідок, виникнення нових проблем. Встановлено та доповнено фактори впливу на психологічний стан працівників в умовах воєнного стану, які на відміну від існуючих враховують зміни законодавства на період дії воєнного стану, в тому числі в питаннях внутрішньої кадрової документації, через воєнний стан відбулася зміна та пріоритетність базових соціальних потреб, що вплинуло на першочерговість впливу фактора – гарантії з питань безпеки працівників, виникнення нових екологічних проблем через військові злочини та ін. Зазначено, що саме психологічний стан працівників впливає на якісне та повне виконання обсягів роботи, задоволеність та мотивацію. Досліджено та узагальнено заходи психологічного посилення підтримки персоналу підприємства в умовах воєнного стану. Проведене дослідження дозволяє виділити першочергові проблеми соціально відповідального управління персоналом в умовах воєнного стану та може бути темою подальших досліджень для розробки або удосконалення механізму соціально відповідального управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Басюк Т.П. Сучасні трансформації бізнес-культури і ділової етики в підприємницькому середовищі. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. Вип. 2. С. 98–106.
2. Garner E, (2013). *Recruitment and Selection: Hiring the people you want*. Bookboon. Pp. 4-10.
3. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. *Управління персоналом: навчальний посібник*. Київ: Кондор, 2006. 292 с.
4. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Основи менеджменту: підруч. 2-е вид., випр. і доп.* Київ: Академвидав, 2007. 464 с.
5. Pierce, M., and Madden, K. (n.d.) *Driving Success: Human Resources and Sustainable Development*. World Business Council for Sustainable Development.
6. Redington, Ian. (2005). *Making CSR Happen: The contribution of people management*. The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). London, UK.
7. Хаустова К.М., Дем'янович Е. *Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. Економіка та суспільство*. Вип. 56. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43> (дата звернення 05.11.2023).
8. Чернодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (6). 2022. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08> (дата звернення 05.11.2023).
9. Козлова І.М., Давидов С.І. Кадровий потенціал: поняття, сутність, основні характеристики. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики. С. 322-325.
10. Бойко О. Соціальна відповідальність бізнесу у період воєнного стану. 2022. URL: <https://eba.com.ua/sotsialna-vidpovidalnist-biznesu-u-period-voennogo-stanu/> (дата звернення 05.11.2023).
11. Khrystenko O., Zhartovska V. Соціальна відповідальність в управлінні персоналом підприємства: реалії часу. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*. Полтава: ПНТУ, 2019. Т. (4(75)). С. 113-120. doi:[https://doi.org/10.26906/EiR.2019.4\(75\).1859](https://doi.org/10.26906/EiR.2019.4(75).1859) (дата звернення 05.11.2023).
12. Гавриш О.М. Роль та значення нематеріальної мотивації персоналу у діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах пандемії COVID-19. Аграрна політика України в умовах глобальних викликів: матеріали доповідей Міжнародної наук.-практ.конф., м. Київ, 23-24 вересня 2021 р. Національний університет біоресурсів і природокористування України. Київ, 2021. С. 244-247 URL: [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u207/gotoviy\\_do\\_druku.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u207/gotoviy_do_druku.pdf) (дата звернення 10.11.2023)
13. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Вип. 27. 2022. С. 58-64. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1861200> (дата звернення 12.11.2023).

## REFERENCES

1. Basyuk, T.P. (2022), "Modern transformations of business culture and business ethics in the entrepreneurial environment". *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*. vol. 2. Pp. 98–10.
2. Garner, E, (2013). *Recruitment and Selection: Hiring the people you want*. Bookboon. Pp. 4-10.

3. Krushelnytska, O.V., Melnychuk, D.P. (2006), "Personnel management: a study guide". Kyiv: Condor, 292 p.
4. Kuzmin, O.E., Melnyk, O.G. (2007), "Basics of management: tutorial". 2nd ed., ed. and additional Kyiv: Akademvydav. 464 p.
5. Pierce, M., and Madden, K. (n.d.) Driving Success: Human Resources and Sustainable Development. World Business Council for Sustainable Development.
6. Redington, Ian. (2005). Making CSR Happen: The contribution of people management. The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). London, UK.
7. Khaustova, K.M., Demianovych, E. (2023). "Personnel potential management of the enterprise in the conditions of current instability". *Ekonomika ta suspilstvo*. Vol. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43>. (Accessed 05 листопада 2023).
8. Chornodid, I. S., Vasylets, N. M., & Petrenko, V. M. (2022), "Peculiarities of personnel management in the conditions of martial law". *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*. Vol. 6, available at: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>. (Accessed 05 листопада 2023).
9. Kozlova, I.M., Davydov, S.I. "Human resources: concept, essence, main characteristics". *Konkurentospromozhnist ta innovatsii: problemy nauky ta praktyky*. Pp. 322-325.
10. Boiko, O. (2022), "Corporate social responsibility during martial law", available at: <https://eba.com.ua/sotsialna-vidpovidalnist-biznesu-u-period-voynenogo-stanu/> (Accessed 05 листопада 2023).
11. Khrystenko, O., Zhartovska. V. (2019), "Social responsibility in the enterprise personnel management: the realities of time". *Naukovyi zhurnal «Ekonomika i rehion»*. Poltava: PNTU. Т. (4(75)). Pp. 113-120. doi:[https://doi.org/10.26906/EiR.2019.4\(75\).1859](https://doi.org/10.26906/EiR.2019.4(75).1859) (Accessed 05 листопада 2023).
12. Havrysh, O.M. (2021), "The role and significance of non-material motivation of personnel in the activity of agricultural enterprises in the conditions of the COVID-19 pandemic". Agrarian policy of Ukraine in the conditions of global challenges: materials of reports of the International Scientific and Practical Conference. Kyiv, September 23-24, 2021. National University of Bioresources and Nature Management of Ukraine. Kyiv, Pp. 244-247, available at: [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u207/gotoviy\\_do\\_druku.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u207/gotoviy_do_druku.pdf) (Accessed 10 листопада 2023).
13. Kotsur, A., Ostroverkhov, V., Bortnyk, O. (2022), "Features of personnel management activities in the conditions of war". *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*. Vol. 27. Pp. 58-64, available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewById/1861200> (Accessed 12 листопада 2023).

***Iryna Tarnovska, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
(Associate Professor of the Department of Management and Public Administration, State University of Infrastructure and Technologies)***

***Oleksii Posilskyi,  
(Recipient of the second (Master) level of higher education, State University of Infrastructure and Technologies )***

***Ruban Oleksandr,  
(Recipient of the second (Master) level of higher education, State University of Infrastructure and Technologies)***

## **SOCIALLY RESPONSIBLE MANAGEMENT OF ENTERPRISE PERSONNEL UNDER MARTIAL LAW**

***Socially responsible management of an enterprise's personnel under martial law is of great importance and has certain peculiarities, so the study is devoted to identifying new components, measures and ways to strengthen it. The author emphasizes that socially responsible personnel management of an enterprise under martial law is primarily related to the creation of a favorable and safe working environment to ensure the development of creative abilities, professional growth, motivation to work and a decent level of wages.***

*The factors are highlighted of influence on the psychological state of employees under martial law as a mandatory component of socially responsible personnel management. The main ones are restrictions on movement, occupation of the territory, instability of the economic situation, legislative changes for the period of martial law, hostilities, evacuation, violation of security conditions during air raid alarms, increased level of responsibility, etc.*

*The article establishes that during martial law, socially responsible personnel management of an enterprise should also include support for the psychological state of employees. To this end, measures were collected and proposed to psychologically strengthen support for the company's personnel under martial law. These include: hiring a full-time psychologist, monitoring the psychological state of employees and maintaining a healthy team climate, creating chats to report psychological assistance to those in need, to unite and maintain relationships in the team, systematically holding workshops, organizing teamwork, joint projects and events, helping vulnerable populations and war victims, participating in community events, and collecting donations for military support. The main task for the company's management under martial law is to ensure the safety of employees' lives and health, and to develop clear instructions on how to act during air raid alarm and possible shelling. New realities require new approaches to socially responsible HR management. Only by maintaining and ensuring safe working conditions and a healthy psychological state of employees will it be possible to create a favorable climate in the team and confirm the socially responsible management of the company's personnel under martial law.*

**Keywords:** *socially responsible management, personnel, motivation, employees, psychological state, factors, enterprise.*

*Стаття прийнята до друку 01 грудня 2023 року*