

ОСНОВНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВИСОКИХ РИЗИКІВ

MAIN ASPECTS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT UNDER CONDITIONS OF HIGH RISKS

Охарактеризовано основні чинники, які зумовлюють появу високих ризиків в умовах війни. Висвітлено основні аспекти управління персоналом в умовах високих ризиків: світоглядний, методологічний, прикладний та розкрито їхнє змістове наповнення. Наголошено на необхідності використання інструментарію всіх видів менеджменту (ризик - менеджменту, антикризового менеджменту, стрес-менеджменту, психологічного менеджменту), різноманітність яких зможе мінімізувати ризики. Акцентовано увагу на безпекозабезпечувальній діяльності, що вимагає скоординованих спільних дій структурних підрозділів, які відповідають за безпекову діяльність і служб із управління персоналом. Виділено прикладні аспекти управління персоналом на основі узагальнення HR - менеджерами набутого досвіду під час війни, зокрема, підкреслена важливість психологічних методів управління персоналом. Зазначено, що завдяки різним практикам, які народилися під час війни, розвиваються нові якості людини, формуються новітні моделі управління персоналом, здатні забезпечити швидку адаптацію і мінімізувати ризики.

Ключові слова: ризик, кадровий ризик, управління персоналом, стрес-менеджмент, ризик-менеджмент, антикризовий менеджмент, безпеко-забезпечувальна діяльність, психологічний менеджмент.

The article characterizes the main factors that cause the emergence of high risks under conditions of war. It covers the main aspects of human resource management under conditions of high risks: the outlook, the methodological aspect, and the practical aspect; and their content is revealed. The aspect of outlook implies a reinterpretation of the management philosophy in conditions of war; the methodological aspect involves choosing effective tools for human resource management based on today's conditions; the practical aspect is the result of using and summarizing experience that was born during the war. The article emphasizes that it is important to use the toolkit consisting of every type of management (risk management, anti-crisis management, stress management, psychological management), since such diversity can minimize the risks. The work draws attention to safety assurance activities that require coordinated mutual activities of structural units that are responsible for safety-related activities, and human resource management services. The study characterizes the broad circle of tasks, activities, and directions to prevent crises, such as: tracing tendencies that can cause threatening situations, analyzing the dynamics of growth within these threats and their possible consequences, developing activities for preventing and minimizing negative effects and providing them with organizational resources. The article highlights the practical aspects of human resource management based on gaining and summarizing experience during the war by HR managers. In particular, it highlights the importance of psychological methods of human resource management. The author emphasizes that, under conditions of war, corporate culture demonstrates significant power and makes it possible to maintain positive relationships in the team, broaden trust boundaries, transform the models of team-building and communication, and assure the interchangeability of the staff. Therefore, it is necessary to embrace the entire arsenal of the elements of corporate culture, especially the ones with symbolic-ritualic character. And this means preserving traditions and rituals that were followed before the war; supporting team activities that unite people, encouraging them to join problem-solving efforts, featuring volunteering, and strengthening the individual potential of each person. The author indicates that thanks to new practices born during the war, new personal characteristics are developed, and new models of human resource management are established, which are capable of assuring fast adaptation and minimization of risks.

Key words: risk, human resource risk, human resource management, stress management, risk management, anti-crisis management, safety assurance activities, psychological management.

УДК 331.101.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct69-11>

Захарчин Г.М.

д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту
персоналу та адміністрування,
Національного університету
«Львівська політехніка»

Захарчин Н.Р.

студентка,
Національний технічний
університет України
«Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського»

Zakharchyn Halyna

Lviv Polytechnic National University

Zakharchyn Nadiia

National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

Постановка проблеми. В умовах війни вся країна зіткнулася із жорстокою реальністю і змушена була швидко адаптуватися до неї. Невизначеність та постійні загрози підвищили ризики, зруйнували усталений режим функціонування усіх сфер життєдіяльності суспільства. У складній ситуації опинився і вітчизняний бізнес, що вимагало від менеджерів приймати оперативні рішення у критичних умовах, імпровізації і навіть надмірних зусиль для підтримання своєї діяльності та збереження колективу. Зміна умов функціонування спонукала до переорієнтації із стратегії розвитку на негайне вирішення поточних проблем. Перед вищим менеджментом постало завдання генерування нових систем захисту

і пошуку адекватних механізмів управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Науковий простір наповнений багатою спадщиною публікацій, в яких досліджується проблематика управління персоналом у різні періоди та під різним ракурсом. Якщо на повісті дня постають кризові явища, що зумовлюють ризики, то у відповідь з'являються публікації, в яких ця тема обговорюється. Зокрема, антикризовий менеджмент персоналу в сучасних реаліях висвітлює Абрамова І.О. [1]; Єпіфанова І.Ю. Панкова В.Д. Ткачук Л.М. досліджують стратегічне управління ризиками [6], а мінімізація кадрових ризиків представлена у статті Воржакової Ю.П. [3]. Поява диспропорцій на ринку,

зростання безробіття привели до соціальних ризиків, аналізу яких присвячена публікація Кравчук О.І., Варіс І.О., Рябоконь І.О. [7] та загострили увагу на необхідності використання технологій і методів стрес-менеджменту, класифікація яких представлена у публікації Гончара М.Ф. [4]. У контексті досліджуваної проблематики заслуговують на увагу публікації, присвячені кадровій безпеці, надійності персоналу та безпекозабезпечувальній діяльності підприємства в цілому. Саме ці питання розкривають у своїх публікаціях Вахлакова В.Г. [2]; Никифоренко В.Г., Кравченко В.О. [9]. Стратегічні напрями управління персоналом в умовах викликів глобального характеру через пандемію COVID-19 висвітлюють Панченко І.В., Середа Г.В. [8], а психологічні аспекти цієї проблеми представлені у публікації Долга Г.В. [5]. Незважаючи на широкий спектр публікації із окресленої проблематики, питання, пов'язані із комплексним використанням багатопалітри інструментарію інтегрованого менеджменту для управління персоналом в умовах високих ризиків, зумовлених війною, вимагають поглибленого вивчення і дослідження. В умовах війни бізнесу довелося переорієнтуватися і в плані управління персоналом, що вимагає системного вивчення усіх аспектів менеджменту персоналу.

Постановка завдання. Мета статті полягає у висвітленні основних аспектів управління персоналом в умовах високих ризиків, породжених війною.

Виклад основного матеріалу дослідження. Складність управління персоналом в умовах високих ризиків обумовлена не тільки загрозами, пов'язаними із війною, але й специфічними особливостями об'єкта управління, тобто, природою людини та багатогранністю категорії «ризик». У багатьох наукових публікаціях наголошується саме на цей аспект. Зокрема, дослідники зазначають, що «ризик в системі управління персоналом є складними, адже більшість видів кадрових ризиків є неочевидними, їх дуже важко ідентифікувати й оцінити, оскільки вони пов'язані з людськими ресурсами, в основі яких знаходиться природа та сутність особистості, яка є найскладнішим об'єктом управління» [6, с. 13]. Підсилювальним чинником ризиків є виклики, з якими стикаються вітчизняні організації сьогодні, і які дають підставу розглядати цей ризик як високий. Сьогодні це колективний виклик для всієї країни, адже паралізована економіка, пошкоджена інфраструктура, розбалансована екосистема, ускладнена логістична система, відчутні фінансові негаразди, знищені території, постійні повітряні тривоги та наслідки, до яких вони приводять. Ризики, зумовлені війною, відрізняють від тих, з якими стикається організація у мирний час. З цієї причини цілком природно, що вищий менеджмент вітчизняних

організацій не був готовий використовувати стратегічні інструменти мінімізації ризику, але тактично реагував доволі оперативно й ефективно. На відсутність стратегічних планів реагування у випадку настання кризових ситуацій навіть і у мирний час вказують науковці, зазначаючи, що «в цілому складно оцінити частку українських компаній, що мають у своєму розпорядженні дієві альтернативні стратегії управління персоналом на випадок кризи... Отже, в сучасних реаліях значною перевагою для компаній у конкурентній боротьбі за виживання можуть стати правильно встановлені стратегічні імперативи управління персоналом, що враховують зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації, на ринку праці, в економіці та суспільстві в цілому» [8, с. 84].

Отже, беручи до уваги виклики, які випали на нашу долю в сьогоднішній день, для збереження ефективної системи менеджменту персоналу важливо брати до уваги такі аспекти:

- світоглядний, що передбачає переосмислення філософії управління;
- методологічний, який полягає у підборі ефективних інструментів управління персоналом відповідно до сьогоднішнього дня;
- прикладний – як результат використання і узагальнення досвіду, який народився під час війни.

Щодо світоглядного аспекту, то філософія управління в умовах війни набуває яскравих ознак людиноцентричного характеру, оскільки основною цінністю стали безпека людини та її ментальне здоров'я. Отже, ідеологічним стержнем філософії управління персоналом є інвестування та розвиток у те, що має зараз сенс, тобто, домінуючою серед функцій менеджменту стає мотиваційна функція, адже ціна ролі людини зростає. Мотиваційно підтримуючи персонал, досягнути фінансового результату можна меншими зусиллями. Таким чином, філософія управління в умовах війни – це також усвідомлення того, що мотив і результат є одним цілим. Це філософія цінностей, цілісності й сенсів, спрямована на підтримання життєстійкості, яка стала важливим гаслом корпоративної культури вітчизняних організацій.

Методологічний аспект передбачає використання інструментарію всіх видів менеджменту, різноманітність яких зможе мінімізувати ризики. У табл. 1 представлені види менеджменту, спрямовані на формування програми заходів щодо попередження ризиків і пом'якшення негативних наслідків у результаті настання кризових ситуацій.

У контексті ризик-менеджменту для ефективного управління персоналом необхідно, насамперед, виявити джерела ризику. Цілком очевидно, що в умовах війни зовнішні джерела стають основним чинником ризику, породжуючи напруженість у суспільстві загалом, кризові ситуації на ринку

Основний фокус впливу видів менеджменту на нейтралізацію ризиків

Види менеджменту	Основне спрямування
Ризик менеджмент	Мінімізація усіх видів ризиків
Антикризовий менеджмент	Мінімізація кризових ситуацій
Стрес-менеджмент	Мінімізація стрес-факторів
Психологічний менеджмент	Максимізація позитивного впливу психологічних чинників на емоційні стани людини

праці та загрожують безпеці людини. Ці фактори ризику не підвладні прогнозуванню і, відтак, не мають стандартного алгоритму управління. Мінімізація цих ризиків значною мірою пов'язана із загально-інституційними заходами держави щодо безпекозабезпечувальної діяльності. За визначенням, яке наводять науковці, «безпекозабезпечувальна діяльність підприємства – це сукупність взаємопов'язаних і взаємозумовлених дій, усвідомлене та скоординоване виконання яких визначається потребою убезпечення діяльності підприємства настільки, наскільки це дозволяють умови, що склалися у внутрішньому та зовнішньому середовищі» [2, с. 203]. Безпекозабезпечувальна діяльність охоплює широке коло завдань, заходів і напрямів. Серед них укрупнено можна виділити такі: відстежування тенденцій, які можуть спричинити загрозливі ситуації, аналізування динаміки розвитку цих загроз і їхніх можливих наслідків, розроблення заходів із попередження та мінімізації негативних наслідків та їхнє організаційно-ресурсне забезпечення. Беручи до уваги важливість і надзвичайну актуальність безпекової діяльності в умовах сьогодення, дослідники цієї проблематики пропонують розглядати це питання в широкому контексті, виходячи за межі окремого підприємства. Зокрема, Никифоренко В.Г., Кравченко В.О. підкреслюють необхідність координування спільних дій структурних підрозділів, які відповідають за безпекову діяльність і служб із управління персоналом, стверджуючи, що «...внутрішнє середовище майже кожної організації потребує перегляду і оновлення підходів до формування дієздатних управлінських структур, що в умовах витоку висококваліфікованих кадрів за кордон мають забезпечити реальну, а не удавану надійність персоналу та кадрову безпеку. Ця обставина потребує від держави підготовки відповідних фахівців у сфері економічної безпеки та управління персоналом» [9, с. 180]. Цю думку підтверджують також інші науковці, наголошуючи, що «сукупність безпекозабезпечувальних заходів є великою, різноманітною та ресурсоємною, а тому в їхньому розробленні та виконанні мають взяти участь всі структурні підрозділи підприємства. Саме тому заходи з убезпечення мають бути певним чином організовані, скоординовані, а

їхнє виконання повинно перебувати під постійним контролем, що уможливить їхнє своєчасне коригування та попередить неефективне використання ресурсів підприємства. [2, с. 205]. Отож, використовуючи інструментарій ризик-менеджменту, вивчаючи причинно-наслідкові зв'язки ризику, можна досягти ефективності управлінських впливів. Крім того, необхідно постійно проводити моніторинг настання ранніх сигналів про загрози, виявляти силу їхнього впливу і забезпечувати адекватну реакцію, адже у зв'язку з війною економічна криза набула катастрофічних масштабів. Зауважимо, що будь-яка криза має свої властивості та способи вирішення. Для її подолання доцільно використовувати інструменти антикризового менеджменту у тісному поєднанні із ризик-менеджментом. Зміна структури ринку через внутрішню і зовнішню міграцію, спричинила суттєву диспропорцію між попитом і пропозицією на ринку праці у регіональному аспекті; відчутний дефіцит персоналу у життєво необхідних сферах ринку праці (особливо у регіонах, де триває активна фаза бойових дій); дефіцит кадрів через міграційні процеси та інші ризикоутворювальні фактори, що приводять до кризових ситуацій, – це далеко не повний перелік негараздів, які вимагають далекоглядної політики відновлення країни. З цієї причини, серед антикризових заходів основну увагу необхідно спрямувати на відновлення трудової активності, яка, звичайно, залежатиме від інтенсивності перебігу бойових зіткнень. Якщо не будуть вжиті заходи на інституційному рівні, то криза поглиблюватиметься і економіка втрачатиме кваліфіковані кадри, зокрема, інтелектуальні. Пріоритетом серед антикризових заходів має стати розвиток ринку праці, який збереже свою актуальність і у післявоєнний період. Усвідомлюючи це, науковці підкреслюють, що в умовах обмеженості ресурсів, навіть у після кризовий період «потрібна комплексна підготовка ринку праці до неминучих серйозних викликів, спричинених як демографічними та технологічними змінами разом зі зростанням цифровізації, глобалізації, так і війною. Різке збільшення міграції та скорочення робочої сили – це один з наймасштабніших викликів у короткостроковій перспективі. Проте перешкодою для реінтеграції вимушено-переміщеної робочої сили на ринок праці є низький рівень

заробітних плат та відсутність достатньої кількості робочих місць» [7, с. 204].

Технології стрес-менеджменту спрямовані на вивчення внутрішнього стану людини та її взаємодії в колективі, що уможлиблюється завдяки використанню комплексу методів та різноманітних інструментів цього виду менеджменту. Поширеним і доволі дієвим інструментом стають антистресові практики, які проводять за участю психологів та експертів. Психологічна підтримка є вкрай актуальною, вона дає змогу підтримувати ментальне здоров'я персоналу, знижувати рівень стресостійкості. У цьому зв'язку стрес-менеджмент тісно переплітається із психологічним менеджментом, технологічний спектр якого доволі багатий і дає змогу максимально відновити психологічну гармонію в колективі. Використання методик психологічного менеджменту як нового напрямку, інтегрованого в єдину систему менеджменту, підсилить ефективність управління персоналом у сенсі подолання життєвих криз і розвитку емоційної стійкості.

Прикладний аспект управління персоналом є концентрованим виразом набутого вітчизняним бізнесом колективного досвіду під час війни. Це сукупність практик, швидких рішень, миттєвої адаптації, гнучкого мислення і віри у перемогу. Це зміна цілепокладання і переорієнтація стратегії розвитку на термінове вирішення проблем, які виникають майже щодня. Цим досвідом представники бізнесу постійно діляться на різноманітних платформах, презентують через вебіари, обмінюються думками на конференціях разом із науковцями. З метою зниження психологічного напруження персоналу практики рекомендують перейти на синхронний режим праці та пом'якшити показники продуктивності, але не відмовлятися від планування робочого дня, оскільки це не тільки дисциплінує і налаштовує на результат, але й позитивно впливає на психологічний стан людини. Кожне досягнення навіть найменших планових параметрів викликає позитивну емоцію, яка сприймається як успіх, перемога. В умовах війни свою дієву силу й життєздатність демонструє корпоративна культура, завдяки якій вдається підтримувати доброзичливі відносини в колективі, налагоджувати, розширювати мережу довіри, трансформувати моделі командотворення й спілкування, забезпечувати взаємозамінність персоналу. Важливо задіювати весь арсенал елементів корпоративної культури, особливо тих, які мають символічно - ритуальний характер, тобто, зберігати традиції та ритуали, яких дотримувалися у довоєнний період, ділитися жартами, підтримувати колективні заходи, які згуртовують людей і заохочують до спільного вирішення проблем, залучають до волонтерства, зміцнюють особистісний потенціал кожного. Завдяки креативності

на багатьох підприємствах появляються нові ритуали – онлайн-активності, які проводяться у зручний час, щоб підтримувати емоційний стан і корпоративний дух. В умовах війни багато організацій уже зуміли облаштувати укриття, створили відповідний соціально-комунікаційний простір, який уможлиблює ефективну взаємодію колективу, безпечну працю чи просто відпочинок, заняття спортом, бесіди із психологами, тощо. Таким чином, в умовах війни поступово зароджуються нові корпоративні норми, формується гнучка політика прийняття рішень, відбувається трансформація моделей командотворення і відкритого комунікування, народжуються нові мотиви й стимули, спрямовані на розвиток ентузіазму, терпіння і впевненості.

Розглянуті види менеджменту у доповненні із усіма засобами менеджменту: економічними, інформаційними, адміністративними, соціально-культурологічними, ідеологічними здатні мінімізувати високі ризики та загрози, які спричинила війна.

Висновки з проведеного дослідження.

Історичний проміжок нашої історії наповнений загрозами й проблемами, які спричинила війна з росією, і які зумовлюють виникнення високих ризиків. Щоб виробити механізм повернення до стабільності необхідно трансформувати усталені моделі управління персоналом і адаптувати їх до умов війни. Особливості управління персоналом залежать від виду ризику, відтак, механізми мінімізації ризиків тісно переплітаються із адекватним механізмом управління персоналом, який охоплює ризик-менеджмент, антикризовий менеджмент, стрес-менеджмент і психологічний менеджмент. Завдяки різним практикам, які народилися під час війни, утверджуються нові світоглядно-ціннісні якості людини, формуються новітні моделі управління персоналом, здатні забезпечити швидку адаптацію і пом'якшити ризики. Уроки, які доводиться вивчати сьогодні, стають ресурсом для майбутнього. З огляду на це, подальші дослідження доцільно спрямовувати на генерування нових ідей щодо поєднання тактичних і стратегічних завдань відновлення трудової активності і повернення людського ресурсу у післявоєнний період та узагальнення й закріплення досвіду ефективного управління в складних ситуаціях.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Абрамова І.О. Антикризовий менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу. *Modern Economics*. 2020. № 24. С. 6–11.
2. Вахлакова В.В. Безпекозабезпечувальна діяльність підприємства: зміст, принципи та способи. *Бізнес-Інформ*. 2020. № 3. С. 200–207.
3. Воржакова Ю.П. Методи мінімізації кадрових ризиків. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. № 33. 2019. С.89–93.

4. Гончар М.Ф. Методи стрес-менеджменту та їхня класифікація. *Бізнес Інформ*. № 12. 2017. С. 424–429.

5. Долга Г.В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 71–75.

6. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д., Ткачук Л.М. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. С. 12–15.

7. Кравчук О.І., Варіс І.О., Рябоконт І.О. Соціальні ризики ринку праці під час війни в Україні. *Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал*. 2022. Випуск 68. С. 94–98.

8. Панченко І.В., Середа Г.В. Трансформація стратегічних імперативів управління персоналом в умовах пандемії COVID-19. *Економіка і організація управління*. № 4 (40). 2020. С. 83–89.

9. Никифоренко В.Г., Кравченко В.О. Взаємозв'язок надійності персоналу та кадрової безпеки в системі управління організацією. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. Одеський національний економічний університет. 2018. № 3 (67). С. 174–183.

REFERENCES:

1. Abramova I. (2020). Antykryzoviy menedzhment personalu v suchasnykh realiiakh rozvytku biznesu. [Anti-Crisis Personnel Management in the Modern Realities of Business Development]. *Modern Economics*, no. 24 (2020), pp. 6–11. (in Ukrainian)

2. Vakhlakova V.V. (2020). Bezpekozabezpechuvanna diialnist' pidpriemstva: zmist, pryntsyipy ta sposoby. [The activities on provision of the enterprise's security: content, principles and methods]. *Biznes-Inform*, no. 3, pp. 200–207. (in Ukrainian)

3. Vorzhakova Yu.P. (2019). Metody minimizatsii kadrovyykh ryzykiv [Methods of minimization of personal

risks]. *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnogo universytetu*, no. 33, pp. 89–93. (in Ukrainian)

4. Honchar M.F. (2017). Metody stres-menedzhmentu ta ikhnia klasyfikatsiia. [The Methods of Stress Management and Their Classification]. *Biznes Inform*, no. 12, pp. 424–429. (in Ukrainian)

5. Dolha H.V. (2018). Psykholohichni aspekty upravlinnia personalom: problemy teorii ta praktyky. [Psychological aspects of personnel management: problems of theory and practice] *Intelekt XXI*. no. 2, pp. 71–75. (in Ukrainian)

6. Yepifanova I.Yu., Pankova V.D., Tkachuk L.M. (2021). Stratehichne upravlinnia ryzykamy v systemi upravlinnia personalom [Strategic risk management in the personnel management system]. *Visnyk Khmel'nyts'kono natsional'noho universytetu*, no. 6, pp. 12–15. (in Ukrainian)

7. Kravchuk O.I., Varis I.O., Riabokon' I.O. (2022). Sotsial'ni ryzyky rynku pratsi pid chas vijny v Ukraini. [Labor market social risks during the war in Ukraine]. *Infrastruktura rynku. Elektronnyy nauково-praktychnyy zhurnal*, no. 68. Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/68_2022/37.pdf. (in Ukrainian)

8. Panchenko I.V., Sereda H.V. (2020). Transformatsiia stratehichnykh imperatyviv upravlinnia personalom v umovakh pandemii COVID-19. [Transforming strategic imperatives of hr-management in the covid-19 pandemic]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 4 (40), pp. 83–89.

9. Nykyforenko V.H., Kravchenko V.O. (2018). Vzaiemozviazok nadijnosti personalu ta kadrovoi bezpeky v systemi upravlinnia orhanizatsiiei. [Interconnection of personnel reliability and personnel security in the organization management system]. *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen': zb. nauk. Prats'. Odes'kyj natsional'nyj ekonomichnyj universytet*, no. 3(67), pp. 174–183.