

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
Факультет економіки і менеджменту

ЗБІРКА МАТЕРІАЛІВ
ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«УКРАЇНСЬКЕ СЬОГОДЕННЯ - 2022:
РЕАЛІЇ ВІЙНИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВІДНОВЛЕННЯ
КРАЇНИ»
(20-21 жовтня 2022 р.)

Луцьк, ДонНТУ, 2022

Підвищення конкурентоспроможності економіки України шляхом впровадження інновацій	
СЕКЦІЯ 4. АДАПТАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ДО ВОЄННИХ І ПІСЛЯВОЄННИХ УМОВ	
Бекетова А.П., к.е.н., доцент Ляшок Н.Ю. Технології тайм-менеджменту як стратегічний напрям удосконалення організації праці менеджерів в післявоєнний період	209
Деркач М.С., к.е.н., доцент Мізіна О.В. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни	212
к.е.н., доцент Заїка Ю.А. Маркетингова стратегія крауфандингу під час війни в Україні	215
Письменна Я.С., к.е.н., доцент Ляшок Н.Ю. Порівняльна характеристика відомих моделей підготовки менеджерів	218
Рогова Д.М., к.е.н., доцент Ляшок Н.Ю. Особливості адаптації менеджменту до умов воєнного стану	221
Салькова Ю.В., к.е.н., доцент Ляшок Н.Ю. Ризики та безпека брендів	225
Синиця В.О., д.е.н., доцент Лохман Н.В. Рентабельність власного капіталу як каталізатор оцінки вартості підприємства	228
Соколенко О.В., д.е.н., професор Монастирський Г.Л. Управлінська непохитність закладів охорони здоров'я під час війни	231
Старік Р.А., к.е.н., доцент Ляшок Н.Ю. Професійні навички та компетенції менеджера: виклики під час повномасштабної війни	235
Хоменко М.Я., к.е.н., доцент Антоненко В.М. Стратегія релокації (релокаційна стратегія) вітчизняних підприємств як спосіб зміцнення економіки України під час війни	239
к.е.н., доцент Юрко Т.С. Особливості менеджменту малого та середнього бізнесу в умовах війни	243
PhD of Economics, associate professor Amelnytska O. New vectors of economic security of enterprises under the conditions of the state of martial	246
Попова С.О., д.е.н., професор Попова О.Ю. Особливості оцінювання ефективності інвестицій в процесах організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку	249

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

Деркач М.С.,

к.е.н., доцент Мізіна О.В.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Персонал є ключовим ресурсом майже кожної компанії, а соціальна політика – це важливий інструмент у досягненні як тактичних, так і стратегічних цілей організації. Соціальна політика передбачає дії керівництва підприємства, спрямовані на задоволення потреб працівників, виконання соціальних гарантій, надання соціальних послуг та соціального захисту. У стабільній економіці наявність гнучкої системи управління персоналом, яка базується на економічних стимулах та соціальних гарантіях, є базисом для стійкого розвитку компанії й спрямована на зближення організації та працівника. Завдяки соціальній політиці організації, формується її корпоративна культура, яка розвиває у співробітників відповідальність за виконання роботи [1]. Але кризові ситуації, безсумнівно, вносять в діяльність та саме існування бізнесу свої корективи.

З початком повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року український бізнес та економіка зазнали важкого удару. За місяць війни український бізнес втратив більше, ніж за два роки пандемії. Чимало підприємств опинилися в районах активних бойових дій і змушені були евакуюватися в більш безпечні регіони або припинити роботу. Але навіть за таких умов бізнес повинен працювати там, де це можливо, платити податки та надавати країні ресурс для оборони. Як було підкреслено вище, головним ресурсом для роботи бізнесу є персонал. Цілком очевидно, що зміни, які сьогодні відбуваються впливають на роботу людей. В тому числі їх мотивацію до роботи. Ключова задача менеджерів полягає у пошуку нових інструментів управління.

У роботах багатьох вчених проводяться дослідження з приводу кризових ситуацій на підприємстві та шляхів їх подолання. Але майже жодна з них не має інформації щодо управління підприємством в умовах війни.

Аналіз дій менеджерів провідних компаній України в умовах сьогодення є найактуальнішою та найоб'єктивнішою базою даних для досліджень. З цієї точки зору інтерес, наприклад, представляють результати круглого столу у рамках проекту «Відновлення ланцюгів постачання галузі харчової промисловості в умовах воєнного та післявоєнного стану в Україні», ініційований компанією TradeMasterGroup за підтримки Програми USAID (АГРО) [2]. Ще одним прикладом можна вважати аналітичну записку «Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації» [3].

Названі та інші дослідження звертають увагу на те, що управлінська діяльність будь-якого підприємства складається з управління як виробничою діяльністю, так і з управління персоналом. Війна викликає низку нових проблем, що виникають у цих сферах життєдіяльності підприємства. У табл. 1 наведено найбільш суттєві або ключові проблеми підприємства, посилений прояв яких значною мірою обумовлено умовами війни.

Таблиця 1 – Проблеми підприємства під час війни

Проблеми в управлінні виробничою діяльністю	Проблеми в управлінні персоналом
• Втрата постачальників; • Проблеми з логістикою; • Нестача коштів; • Зниження попиту; • Руйнування або пошкодження активів; • та інше.	• Брак персоналу; • Зростання плинності кадрів; • Підвищений ризик; • Соціальне відчуження; • Дискримінація на робочому місці; • Зниження мотивації; • та інше.

Задача менеджменту компанії знаходити ефективні інструменти для подолання цих проблем. Такими інструментами для стабілізації виробничого процесу можуть бути: підписання угод з новими постачальниками, закриття логістичних ланцюжків, скорочення асортименту, «правило 30 хвилин» на прийняття всіх рішень, вихід на закордонні ринки, евакуація підприємства, використання резервних рахунків та інші. Подолання проблем в сфері управління персоналом не менш важлива задача. Будь-яке підприємство розробляє план виходу з кризових станів, але за умов війни стандартні методи не працюють, така ситуація потребує неординарного підходу.

У мирний час потреби працівника розвиваються згідно піраміди Маслоу. Найчастіше для мотивації використовують потребу у визнанні та повазі, у соціальній приналежності та самореалізації. Але за часів війни потреби людини переходять на базовий рівень та полягають у безпеці, їжі, воді. Тому управляти працівником слід саме через вплив на ці фактори. Без ефективної роботи персоналу підприємство не зможе подолати проблеми у інших сферах життєзабезпечення підприємства. Саме тому управління персоналом стає надважким завданням, головною метою якого є збереження колективу та підтримка ефективності. Надзвичайно важливо працювати індивідуально, враховувати потреби кожного працівника та його емоційний стан. З урахуванням саме цих положень й наведено приклади інструментів управління персоналом в умовах війни на рис. 1. Дуже часто в умовах воєнного стану доводиться також переходити на ситуативне авторитарне управління, що зменшує його демократичний бік, але зведення до мінімуму ступенів ієрархії в такому випадку дозволяє швидко реагувати та адаптуватися до зовнішніх змін.

Війна зменшила деякою мірою фінансову мотивацію персоналу багатьох компаній в період війни, тому що змінилося розподілення коштів (зросли відрахування на гуманітарні цілі, допомогу ЗСУ і т.д.). В таких умовах зростає важливість інших форм мотивації. Особливого значення набувають комунікації, враховуючі й необхідність підтримки морального стану працівників, забезпечення умов їх фізичного захисту та надання психологічної допомоги. Багато підприємств розробляють Telegram-боти для працівників та задіють інші подібні можливості. Турбота про співробітників та членів їх родин стає чи не основною складовою роботи з персоналом в умовах війни, дозволяє зберегти їх склад та потенціал для подальшої продуктивної роботи вже в мирний час.

Список використаних джерел

1. Бабенко А.Г., Холодна А.С. Аналіз соціальної політики підприємства та напрями її вдоско-

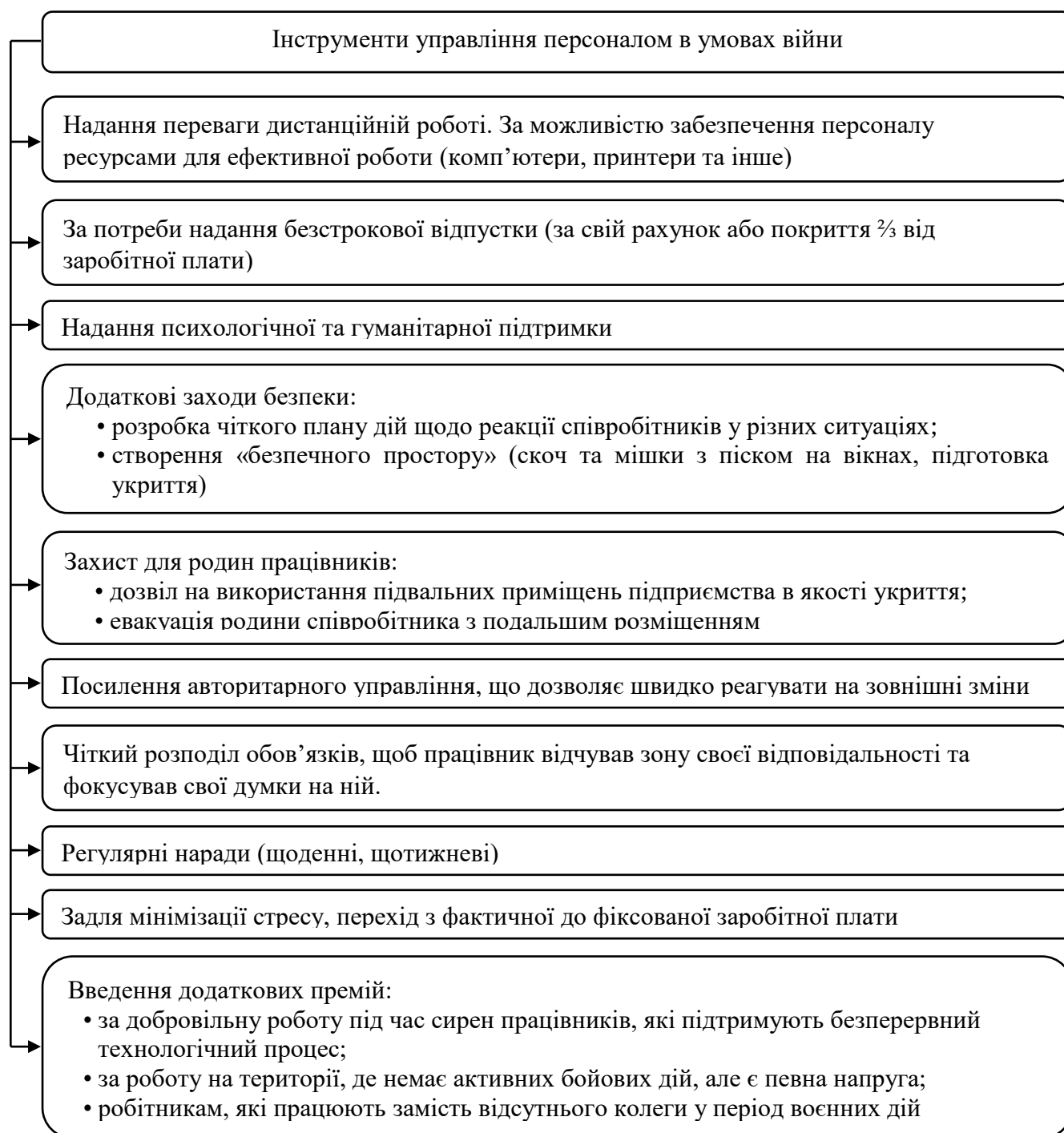


Рисунок 1 – Інструменти управління персоналом в умовах війни

налення. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_18/.

2. Організація роботи персоналу в умовах воєнного стану URL: <https://trademaster.ua/articles/313537https://trademaster.ua/articles/313537>.
3. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf>.
4. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobitnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566>.