

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-82>

УДК 004: 005.95

ЗАМЛИНСЬКИЙ Віктор

Одеський національний технологічний університет

<https://orcid.org/0000-0001-7642-2443>

СКРИПНИК Наталія

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0003-1331-2698>

ФЕДАКА Віктор

Одеський національний технологічний університет

<https://orcid.org/0009-0004-7298-9070>

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

У статті досліджено сутність і тенденції управління персоналом в умовах воєнного стану та узагальнено переваги й недоліки впровадження цифрових технологій у систему HR-менеджменту. Метою дослідження є обґрунтування дієвості цифрових інструментів управління персоналом для підвищення стійкості підприємств у період кризових ризиків. Проаналізовано необхідність адаптації персоналу до діяльності в умовах війни, розробки мотиваційних заходів для утримання професійних кадрів і запобігання їхньому відтоку. Виокремлено ключові компетентності, що забезпечують розвиток персоналу та впливають на ефективність функціонування підприємства в умовах кризи. Розглянуто основні проблеми, з якими стикаються підприємства у кадрових питаннях через військові дії, зокрема вплив на якість управління та використання соціально-психологічних методів дистанційного управління. Визначено ключові тенденції в HRM, такі як акцент на утриманні співробітників, впровадження програм навчання протягом усього життя, перенавчання, підтримка здоров'я працівників і розвиток організаційної культури. Узагальнено проблеми комплектування, адаптації, утримання персоналу в умовах воєнного стану. У статті зроблено висновок про важливість оптимізації стратегій управління персоналом для підвищення ризикостійкості бізнесу.

Ключові слова: управління персоналом, кадровий потенціал, цифрові технології у HR менеджменті, воєнний стан, ризикостійкість, адаптування.

ZAMLYNSKYI Viktor

Odesa National University of Technology

SKRYPNYK Nataliia

National University «Odessa Polytechnic»

FEDAKA Viktor

Odesa National University of Technology

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF MARTIAL STATE: INTEGRATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES

The article examines the essence and trends of personnel management in martial law and summarizes the advantages and disadvantages of implementing digital technologies in the HR management system. The purpose of the study is to substantiate the effectiveness of digital personnel management tools to increase the resilience of enterprises during crisis risks. The need for personnel adaptation to operations in wartime, the development of motivational measures to retain professional personnel and prevent their outflow are analyzed. Key competencies that ensure personnel development and affect the efficiency of the enterprise's functioning in crisis conditions are identified. The main problems that enterprises face in personnel issues due to military operations are considered, in particular the impact on the quality of management and the use of socio-psychological methods of remote management. Key trends in HRM are identified, such as the emphasis on employee retention, the implementation of lifelong learning programs, retraining, supporting employee health, and the development of organizational culture. The problems of staffing, adaptation, and retention of personnel in martial law are summarized. The integration of innovative digital technologies into HR practice can slow down the processes of losing the best employees and invest in retaining existing employees, because rapid technological development requires constant training and skill development. Rapid technological development optimizes the interdependence between successful human resource management and improving the efficiency of the enterprise, therefore requiring the adaptation of HR management strategies focused on flexibility, efficiency and stimulating innovation. The implementation of digital HRM tools contributes to the optimization of processes, but requires solving the challenges associated with staff retraining and adaptation to new conditions. The article concludes on the importance of optimizing HR management strategies to increase the sustainability and competitiveness of enterprises in the face of modern challenges of Ukrainian business.

Keywords: human resources management (HRM), human resources potential, digital technologies in HR management, martial law, risk tolerance, adaptation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Управління персоналом залишається ключовою складовою стабільності підприємств у надзвичайних обставинах підвищених ризиків воєнного стану. Загальноприйняте визначення управління персоналом як діяльності, що спрямована на досягнення найефективнішого використання працівників у

досягненні цілей підприємства в сучасних умовах, потребує доопрацювань, пов'язаних з катастрофічною нестачею кадрів, економічною і соціальною нестабільністю, що вимагає від системи менеджменту посилення гнучкості, оперативності та застосування цифрових рішень у бізнес-процесах. Цифрові інструменти дозволяють підприємствам ефективно функціонувати навіть за обмежень, пов'язаних із мобільністю чи доступом до фізичних ресурсів.

Ризики воєнного стану вимагають перегляду оцінювання персоналу, системи HR менеджменту, критеріїв та методів, способів та інструментів, процедур та принципів. Якісне управління персоналом з використанням цифрових технологій є ключовим фактором для підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Важливим елементом є комплексний підхід, який включає аналіз рекрутингових заходів, адаптації, розвитку професійних якостей, акумуляції поведінкових характеристик та результатів діяльності співробітників, що дозволяє створити системний підхід до управління персоналом, сприяючи досягненню стратегічних цілей. Наявність соціальної відповідальності апарату управління та персоналу є елементом конкурентної переваги та репутаційним здобутком.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Управління персоналом в умовах воєнного стану набуло актуальності нещодавно, отже попри наявність теоретичних напрацювань по відношенню до системи менеджменту персоналу організацій потребує подальших досліджень. А. Маслоу, А. Файоль, Ф. Герцберг та інші [1-5] систематизували мотивуючі чинники та моделі управління персоналом, але за умов воєнного стану, глобальної цифровізації та значної кількості програмного забезпечення вони потребують уточнення та адаптування до сучасного стану економічної діяльності. Персонал є важливим ресурсом кожної організаційної структури, використання якого сприяє досягненню як тактичних, так і стратегічних цілей. Управління персоналом охоплює функції керівника підприємства, які орієнтовані на виконання загальних цілей самого підприємства, базуючись за загальних принципів та методах менеджменту, але й забезпечуючи задоволення потреб працівників, дотримання соціальних гарантій, надання соціальних послуг та забезпечення соціального захисту.

Діджиталізація управління персоналом досліджувалася багатьма вченими, що свідчить про швидкий розвиток цифрових HR технологій та їх поступове входження у діяльність та бізнес-процеси кожного підприємства. Вчені [6-11], зокрема такі як Грідін О., Доренська А., Надточій І., Шабатура Т. С., Близнюк Т., Сторожук О., Трушкіна Н., Чернух Д., Пантелідіс І., Паррі Е., Шевченко В., Штротмайер Ш. та інші досліджують використання інформаційних систем з метою оптимізації рекрутингу, навчання і розвитку персоналу, прийняття HR управлінських рішень, пріоритетних напрямів дій держави та бізнесу, спрямованих на підвищення ефективності управління людським капіталом в умовах війни [7].

Шацька З.[9] наголошувала на важливості збереження персоналу на підприємстві завдяки впровадженню заходів з управління персоналом підприємства в умовах військового стану, серед яких: спрощення умов прийняття і звільнення з роботи персоналу; перехід на дистанційний режим роботи як захід з посилення безпеки працівників; впровадження простою як одного з заходів захисту працівників від скорочення; запровадження програм психологічної підтримки персоналу, а також інших науковців, які одними із перших окреслили необхідність змін у управлінні персоналом під впливом війни.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

З початком військової агресії найбільш суттєвими проблемами, з якими стикається підприємство в умовах війни є кадрові негаразди, а саме проблема відтоку кваліфікованих кадрів. Мета статті полягає у поглибленні дослідження сутності та ролі управління персоналом, обґрунтуванні практичних рекомендацій покращення системи управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Методи дослідження. Методологічною та інформаційною основою роботи є праці провідних учених, а також матеріали періодичних видань. У проведенні дослідження використовувалися методи аналізу та синтезу, теоретичного узагальнення, системного підходу тощо.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Стабільна економіка вимагає гнучкої системи управління персоналом, яка базується на економічних стимулах та соціальних гарантіях, є базисом для стійкого розвитку підприємств й спрямована на зближення інтересів власників та працівників шляхом формування корпоративної культури, що розвиває у співробітників прийнятний рівень відповідальності за результати командної роботи.

Співробітники, як і керівники підприємств, стикаються зі стрімкими змінами, які відбуваються в економіці під тиском воєнного стану. Головною характеристикою 21 століття є динамічне середовище, яке додає велику кількість ризиків, загроз і викликів. Виходячи з отриманих результатів попередніх досліджень можна зробити висновок, що сектор управління персоналом є одним із найбільш динамічних, мінливих і схильних до коливань. Це призводить до необхідності застосування цифрових рішень як адекватного інструменту подолання таких викликів. Сучасні підприємства активізують свої зусилля, щоб знайти відповідну модель управління людськими ресурсами, яка дозволить їм успішно справлятися з цими

викликами, що потребує міцної взаємодії між роботодавцем і працівником, сприяє позитивному ставленню та мотивації. Цифрові практики дозволяють розвивати та формувати навички, таланти та поведінку людей, ефективно досягати корпоративних цілей, отже, мають вирішальне значення для підприємств, що прагнуть вдосконалити вміння та знання своїх співробітників у досягненні організаційних цілей, сприяти позитивній поведінці співробітників і максимально повно використовувати їхні здібності, компетенції і можливості для підвищення продуктивності та ефективності. Керівники, які усвідомлюють і вдало оперують відповідними компетенціями, отримують здатність до впровадження продуманих кадрових практик, що покращують продуктивність працівників. У літературі широко досліджується взаємозв'язок між практикою управління персоналом і продуктивністю. Тим не менш, необхідно мати більш ґрунтовні і повні знання про вплив методів управління персоналом на продуктивність у країнах, що розвиваються, зокрема щодо продуктивності, плинності кадрів, прибутковості, зростання продажів, рентабельності інвестицій та корпоративних інновацій. Дослідження вказують на те, що практика HRM (Human Resources Management, управління персоналом, HR-менеджмент) — область знань і практичної діяльності, спрямована на залучення в організацію кваліфікованого персоналу, здатного виконувати покладені на нього обов'язки, і оптимальне його використання суттєво впливає на продуктивність співробітників, особливо в країнах, що розвиваються. Дослідники вивчали вплив практик HRM на індивідуальні та організаційні результати [11]. Ці методи спрямовані на створення позитивного робочого середовища, заохочення участі працівників і призначення стимулюючих інноваційних завдань. Вони пов'язані зі зниженням рівня плинності, підвищенням задоволеності, творчою продуктивністю, організаційною відданістю та залученістю персоналу. Практики HRM покращують знання та продуктивність співробітників за допомогою найму, навчання, розвитку навичок, оцінки ефективності, стимулів, структурування роботи, участі співробітників, визнання статусу та безпеки роботи. Успішна практика HRM суттєво впливає на бажання працівників залишитися, забезпечуючи гарантію роботи та забезпечуючи довгострокові трудові зв'язки з фірмою HRMS дозволяє талановитим, утримувати кваліфікованих та інноваційних співробітників, які вносять свій внесок креативними ідеями та творчими проблемами вирішення проблем у вдосконалення інноваційної практики в організаціях.

Інтеграція технологій у практику кадрового розвитку істотно змінила навчальні програми та ролі, але їх вплив на ефективність і доступність ресурсів залишається дискусійним. Технологічні досягнення, такі як автоматизація та штучний інтелект, можуть оптимізувати процеси, але можуть призвести до переміщення робочих місць. HR має вирішувати ці проблеми, впроваджуючи програми перенавчання, зосереджуючись на розвитку людських навичок і сприянні адаптації [12].

Цифрова трансформація в HRM передбачає інтеграцію штучного інтелекту, машинного навчання та аналітики великих даних для оптимізації процесів і покращення прийняття рішень. Технологічні зміни в HRM створюють проблеми, включаючи розрив між академічними дослідженнями та реальними додатками. Майбутні дослідження повинні зосередитися на глобальному впливі в різних секторах і географічних контекстах. Віддалена робота може підвищити продуктивність співробітників і ефективність організації, забезпечуючи гнучке середовище. Однак це також створює проблеми у підтримці організаційної культури та репутаційної взаємодії. Потрібно адаптувати текст у відповідності до сучасних ризиків ведення бізнесу в Україні.

Різноманітність і інклюзивність мають вирішальне значення в практиці HRM, підвищуючи залученість співробітників, задоволеність і утримання, а також покращуючи ефективність організації. Однак багато організацій стикаються з проблемами в реалізації ефективних стратегій через несвідомі упередження та структурну нерівність [13].

Економіка України залежить від труднощів і перспектив функціонування ринку праці, що базується на здатності адаптуватися до реалій поточних соціально-економічних, технологічних і цифрових вимог глобального і регіонального характеру. Мета дослідження полягає в оцінці сучасного стану і майбутніх потреб ринку праці, розвитку м'яких навичок працівників в контексті цифровізації економіки, що призводить до зростання вимог менеджменту до персоналу.

Організації наймають працівників для заповнення нових вакансій, враховуючи рівень їхньої кваліфікації. Сучасне робоче середовище включає різні групи фахівців, які можуть взаємодіяти як на національному, так і на міжнародному рівнях, працюючи з представниками різних культур. У таких умовах співробітники мають володіти розвиненими навичками міжособистісного спілкування, що дозволяє їм ефективно співпрацювати та краще розуміти своїх колег. При цьому склад робочої сили стає дедалі більш різноманітним: колективи об'єднують людей різного віку, національностей і гендерної ідентичності.

Зі зміною поколінь на ринку праці зростає попит на фахівців із розвиненими м'якими навичками, оскільки вони відіграють важливу роль у створенні продуктивного та гармонійного робочого середовища.

У сучасному бізнес-середовищі кваліфікація персоналу відіграє ключову роль у забезпеченні продуктивності та конкурентоспроможності підприємств. Розвиток людського капіталу є стратегічним пріоритетом для кожної країни, оскільки рівень знань і навичок працівників безпосередньо впливає на довгостроковий успіх національної економіки. З поширенням цифровізації економіки трансформуються як цілі галузі, так і окремі професії. Завдання, які виконують працівники, змінюються під впливом стрімкого впровадження інноваційних технологій. У цих умовах традиційної академічної освіти та отриманої

кваліфікації вже недостатньо для професійного розвитку. Будь-які знання та навички можуть швидко застаріти, тому безперервне навчання, адаптація до нових реалій і розвиток гнучких компетенцій стають конкурентною перевагою для кожного працівника. За деякими оцінками, час морального зносу кожної навички, яку отримує працівник, становить п'ять років. Кожні п'ять років набутий навик є приблизно вдвічі менший, ніж той час, коли він був досягнутий. Час, потрібний для того, щоб більшість професійних знань і навичок працівника застаріли суттєво скорочується через впровадження передових технологій.

Гнучкість роботи, підтримана цифровими технологіями, надихає на інновації в управлінні робочим часом навіть в умовах воєнного стану. Працівники отримують більший контроль над своїм особистим графіком, що дозволяє їм працювати у години максимальної ефективності. Це особливо важливо в умовах непередбачуваних обставин, коли працівники можуть потребувати поступливості для забезпечення власної безпеки чи вирішення нагальних особистих питань.

Вплив цифровізації на організацію роботи в умовах підвищених ризиків відбувається шляхом створення адаптивного середовища. Цифрові платформи для управління завданнями (Trello, Asana, Monday) допомагають структурувати роботу команд, навіть якщо працівники перебувають у різних регіонах чи працюють у різних часових зонах. Гнучке планування дозволяє миттєво змінювати пріоритети у відповідь на зовнішні виклики. Підтримка спільної роботи та генерації ідей з допомогою інструментів для онлайн-співпраці (Microsoft Teams, Google Workspace) сприяють обміну ідеями, вирішенню проблем і збереженню командного духу, навіть якщо працівники тимчасово евакуйовані чи перебувають у зоні обмеженого доступу, адже географічні обмеження більше не є перешкодою для ефективної комунікації та творчості.

З метою подолання ризиків воєнного стану та нестабільності зв'язку та електропостачання пропонується використання хмарних платформ із функцією офлайн-доступу та автоматичного збереження даних з обов'язковою інтеграцією систем захисту та навчання персоналу правилам кібербезпеки. Організація регулярних онлайн-сесій підтримки для працівників та використання додатків для ментального здоров'я сприяє зменшенню психологічного стресу. Створення умов, де цінується внесок кожного члена команди, підтримка ініціативності та творчості через прозоре управління завданнями й відкрита комунікація незалежно від місця перебування дозволяє сформувати міцну культуру співпраці. Організації, які інтегрують гнучкість праці та цифрові інструменти, не лише адаптуються до складних умов воєнного стану, але й відповідають сучасним очікуванням працівників. Вони створюють середовище, де оптимальна рівновага між продуктивністю та добробутом персоналу стає ключовим пріоритетом, коли існує баланс між економічним ефектом та захистом інтересів працівників. Розвиток парадигми ефективної комунікаційної взаємодії в цифрову еру дозволяє організаціям підтримувати результативність і стійкість навіть у надзвичайних обставинах.

При цьому трансформація технологій управління персоналом під впливом актуалізації знань про можливість цифрової економіки дедалі більше прискорюється, що потребує глибшого вивчення, систематизації та оцінки, а також визначення напрямків використання та інтеграції цифрового HR у діяльність українських підприємств з урахуванням сучасних інформаційних технологій. Здатність цифрових інструментів швидко обробляти великі обсяги даних, аналізувати складні моделі та автоматизувати рутинні завдання дозволяє суттєво оптимізувати процеси підбору, оцінки, розвитку та утримання талановитих співробітників. Інтеграція цифрових технологій у HR-процеси вимагає ретельно продуманої методології, що враховує особливості організаційної структури, бізнес-процесів, готовність персоналу до змін, а також виклики, пов'язані з воєнним становищем.

Здійснюючи діагностику та аналіз потреб, підприємство проводить аудит поточних HR-процесів з метою виявлення проблемних зон, зокрема ризиків, характерних для воєнного часу. Сюди входить оцінка поточного стану автоматизації HR-функцій, аналіз рівня готовності персоналу до використання нових технологій, зокрема за умов віддаленої роботи чи обмеженого доступу до ресурсів, визначення стратегічних цілей впровадження цифрових рішень з урахуванням можливих ризиків, таких як перебої зі зв'язком, переміщення співробітників або кіберзагрози. Вибір та розробка технологічних рішень складається з відповідних HR-технологій для забезпечення не тільки оптимізації процесів, а й підвищення рівня стійкості до викликів воєнного часу. Зокрема, це вибір готових програмних рішень (HRIS, ATS) з можливістю роботи в умовах обмеженого доступу до мережі або власних технологій, оцінка інвестиційних витрат з акцентом на економію часу та ресурсів за умов кризи, прогнозування повернення інвестицій (ROI) з урахуванням додаткових вигод, таких як скорочення часу адаптації персоналу до нових умов.

Пілотне використання дозволяє врахувати специфічні ризики під час тестування технології у підрозділах, які можуть працювати віддалено або у зоні ризику, та оцінити її ефективність та можливості адаптації до умов, що змінюються. Після успішного тестування технологія впроваджується на рівні всього підприємства лише з урахуванням наступних заходів: навчання персоналу за допомогою онлайн-навчання та підтримки, що забезпечує сумісність нових технологій із існуючими системами, які можуть працювати автономно, та налагодження процесів моніторингу та підтримки для оперативного реагування на збої чи інші виклики.

Оцінка ефективності нових технологій враховує моніторинг ключових показників ефективності (KPI), а саме:

✓ час адаптації нових працівників з урахуванням віддаленого режиму роботи;
 ✓ рівень залучення персоналу за рахунок персоналізованих підходів до навчання та використання цифрових інструментів;
 ✓ плинність кадрів та продуктивність, включаючи досягнення індивідуальних та командних цілей.

Аналіз даних включає:

✓ регулярні опитування працівників щодо їх задоволеності та адаптації до нових умов;
 ✓ аналіз великих даних (Big Data), виявлення тенденцій взаємодії персоналу з освітніми платформами і системами управління;
 ✓ кількісні метрики використання технологій: частота їх використання та час взаємодії із системами.

Оцінка ROI передбачає:

✓ порівняння показників до та після впровадження технологій;
 ✓ оцінка економії часу та ресурсів за рахунок автоматизації процесів;
 ✓ оцінка впливу на організаційну культуру;
 ✓ проведення регулярних опитувань щодо сприйняття змін та їхнього впливу на моральний дух співробітників;
 ✓ використання індексів залученості та лояльності персоналу.

Впровадження цифрових технологій в умовах воєнного стану забезпечує стабільність HR-процесів, сприяє адаптації персоналу та допомагає зберігати продуктивність навіть у кризових ситуаціях.

Інтеграція цифрових технологій в управління продуктивністю персоналу під час підвищених ризиків воєнного стану має бути спрямована на забезпечення безперервності роботи. Дієвим є використання дистанційної комунікації - платформ (Zoom, Microsoft Teams, Slack) для координації дій та проведення зустрічей, автоматизація рутинних завдань через цифрові інструменти для зниження навантаження на персонал.

Впровадження програм для відстеження виконання завдань і дотримання термінів (Trello, Asana, Monday). Trello підходить для візуального управління завданнями завдяки системі дошок, карток і списків, а візуалізація прогресу дозволяє команді легко орієнтуватися в завданнях і відстежувати їхнє виконання в реальному часі. Asana забезпечує детальнішу структурування завдань і гнучкість в управлінні проектами, що дозволяє отримати чітке бачення пріоритетів і термінів виконання забезпечує злагоджену роботу команди навіть за складних умов. Monday дозволяє налаштовувати робочі простори відповідно до потреб команди, що робить його ідеальним для комплексного менеджменту та призводить до збільшення продуктивності завдяки автоматизації процесів і детальному відстеженню прогресу.

Таблиця 1.

Цифрові інструменти та їх інтеграція

| Цифрові інструменти | Проект | Інтеграція | Результат |
|--|---|---|--|
| Trello – візуальне управління завданнями | Запуск нової рекрутингової кампанії | Структура дошки. «Завдання», «В процесі», «Очікує перевірки», «Завершено». Кожна картка представляє конкретне завдання («Створити банери», «Написати оголошення»). Призначення відповідальних осіб за кожну картку. Додавання чеклістів для деталізації процесу виконання. Використання етикеток для позначення пріоритету або статусу («Високий пріоритет», «Терміново»). | Візуалізація дозволяє команді легко орієнтуватися в завданнях і відстежувати їх виконання в реальному часі. |
| Asana - структурування завдань і гнучкість в управлінні проектами | Підготовка до конференції трудового колективу | Секції: «Підготовка програми», «Організація логістики», «Просування заходу». Завдання: у секції «Підготовка програми» завдання можуть включати «Залучення спікерів», "Створення розкладу". Функціонал: таймлайн для планування дедлайнів. Призначення завдань конкретним працівникам. Коментарі до завдань для обговорення деталей. Відстеження залежностей між завданнями, наприклад, «Залучення спікерів» має бути завершено до «Публікації програми». | Чітке бачення пріоритетів і термінів виконання забезпечує злагоджену роботу команди навіть за складних умов. |
| Monday - налаштування робочих просторів відповідно до потреб команди | Розробка нового продукту | Колонки: «Завдання», «Відповідальні», «Пріоритет», «Стан виконання», «Термін». Дані: завдання можна фільтрувати та сортувати за пріоритетом, статусом чи термінами. Автоматичні нагадування про дедлайни. Сповіщення, коли змінюється статус завдання. Використання інтеграцій із Google Calendar чи Slack для ефективнішої комунікації. | Збільшення продуктивності завдяки автоматизації процесів і детальному відстеженню |

Ці інструменти допомагають оптимізувати комунікацію, полегшити відстеження завдань і термінів, збільшити прозорість і відповідальність у команді. Обираючи інструмент, варто враховувати розмір команди, складність завдань і потреби в інтеграціях. Для цього варто застосувати систем оцінки KPI для аналізу ефективності працівників в умовах обмежених ресурсів.

Забезпечення інформаційної безпеки ґрунтується на використанні захищених каналів комунікації та шифрування даних і підвищенні обізнаності персоналу щодо кіберзагроз і правил інформаційної гігієни.

Гнучкість та адаптивність управління вимірюється якістю розробки сценаріїв оперативного реагування на зміни ситуації (наприклад, екстрена евакуація або зміна структури робочих процесів), а також на створенні цифрових резервних копій ключової документації та даних.

Цифровим інструментом підтримки психологічного стану працівників є використання додатків для підтримки ментального здоров'я (наприклад, Headspace або Calm), проведення регулярних онлайн-зустрічей для зворотного зв'язку та підтримки командного духу, організація онлайн-тренінгів і вебінарів для підвищення кваліфікації працівників у змінених умовах, заохочення до використання платформ самостійного навчання (Coursera, Udemy). Ці заходи дозволяють не лише підтримувати ефективність роботи персоналу, але й забезпечувати їхню безпеку, мотивацію та адаптацію до нових реалій.

Ключові аспекти цифровизації управління персоналом в умовах кризових ситуацій:

- ✓ інтеграція цифрових технологій для забезпечення безперебійної роботи та збереження продуктивності;
- ✓ підтримка корпоративної культури через цифрові платформи для комунікації та взаємодії команд;
- ✓ збереження інформаційної безпеки з урахуванням ризиків, пов'язаних із кіберзагрозами.

Цифрові інструменти управління персоналом включають:

- ✓ інтелектуальні системи обробки інформації;
- ✓ платформи для дистанційного спілкування та співпраці;
- ✓ системи моніторингу продуктивності;
- ✓ інструменти для навчання та перепідготовки персоналу.

Інформаційно-комунікаційні технології управління в умовах воєнного стану також забезпечують швидку передачу важливих даних для прийняття рішень, гнучке управління командними завданнями, збереження єдності та мотивації співробітників. Систематизація цифрових інструментів для управління персоналом має враховувати їхню доступність, функціональність і здатність до адаптації в кризових умовах.

Прозорість та традиції відкритого спілкування з працівниками є особливо важливими складовими у ході цифрових трансформацій. Обізнаність персоналу щодо застосування компанією принципів DEIB надає йому відчуття безпеки та підвищує мотивацію до продуктивної праці. Таким чином, серед основних аспектів управління персоналом за рахунок застосування цифрових інструментів слід виділити: рекрутинг; навчання, розвиток; оцінка та звітність; автоматизація процесів; управління комунікаціями. Аналізуючи важливість використання цифрових інструментів для ефективного управління персоналом та автоматизації бізнес-процесів, можливо зробити висновок, що менеджменту сучасних компаній доцільно обирати адекватні поставленим цілям впливу на працівників цифрові інструменти серед широкого спектру наявних можливостей з урахуванням інтересів всіх стейкхолдерів.

Управління персоналом, зокрема мотиваційні аспекти засновані на знанні психологічних та фізіологічних потреб людини, що формує і інтерпретує її основу саме під час переважань, тому у побудові цифрової моделі ефективного управління менеджера необхідно діагностувати і аналізувати існуючі мотиви працівників, що дозволяє зрозуміти причини зміни пріоритетів на різних етапах трудової діяльності, а також використовувати ці знання в стимулюванні прагнення виконання професійних обов'язків. Серед цифрових інструментів виділяються ключові аспекти, такі як важливість інтеграції цифрових технологій для забезпечення ефективності робочих процесів та вплив цифровизації на корпоративну культуру та взаємодію в командах. Переважним чином цифрові інструменти в управлінні персоналом пов'язані зі збереженням, передачею, обробкою і управлінням інформацією, який включає в себе всі технології, що використовуються для спілкування та роботи з інформацією. ІКТ управління складаються з інтелектуальних технологій, а також телекомунікацій, медіа-трансляцій, усіх видів аудіо- та відеоборки, передачі, мережових функцій управління.

Цифрова трансформація супроводжується не лише впровадженням нових технологій, але й зміною культури управління в організації. Формування цифрової культури в організації включає в себе створення сприятливого середовища, де цифрові технології вважаються невід'ємною частиною робочого процесу. Це означає впровадження внутрішніх комунікаційних платформ, які сприяють обміну ідеями та знаннями між співробітниками, створення програм для навчання цифрової грамотності та впровадження систем, які стимулюють інновації та експерименти. Управління змінами у контексті цифрової трансформації вимагає гнучкості та адаптивності з боку керівництва та всього колективу. Стратегії управління змінами повинні враховувати специфіку цифрової трансформації, включаючи швидкість змін, необхідність постійного оновлення навичок та відкритість до новацій. Важливими елементами управління змінами є комунікація з працівниками, їх залучення до процесу впровадження змін, створення підтримки та мотивації для участі у цифровій трансформації.

Стратегія цифровизації управління людськими ресурсами, сформована з урахуванням балансу технологічних засобів та ризиків воєнного стану, а також обмежень репутаційного, морально-етичного та культурного характеру, повинна включати розробку безпечних цифрових інструментів на основі використання платформ для управління персоналом, що забезпечують збереження конфіденційності даних, інтеграцією рішень із багаторівневим захистом від кіберзагроз, які враховують особливості воєнного часу.

Запровадження дистанційних інструментів для роботи з персоналом, таких як онлайн-платформи для навчання, звітності та координації, допоможуть в оптимізації процесів рекрутингу та адаптації працівників через цифрові канали. Орієнтація на репутацію та довіру, забезпечення прозорості у процесах управління персоналом за допомогою цифрових рішень і побудова системи зворотного зв'язку, яка дозволяє працівникам брати участь у прийнятті важливих рішень, буде сприяти інвестиційній активності підприємства.

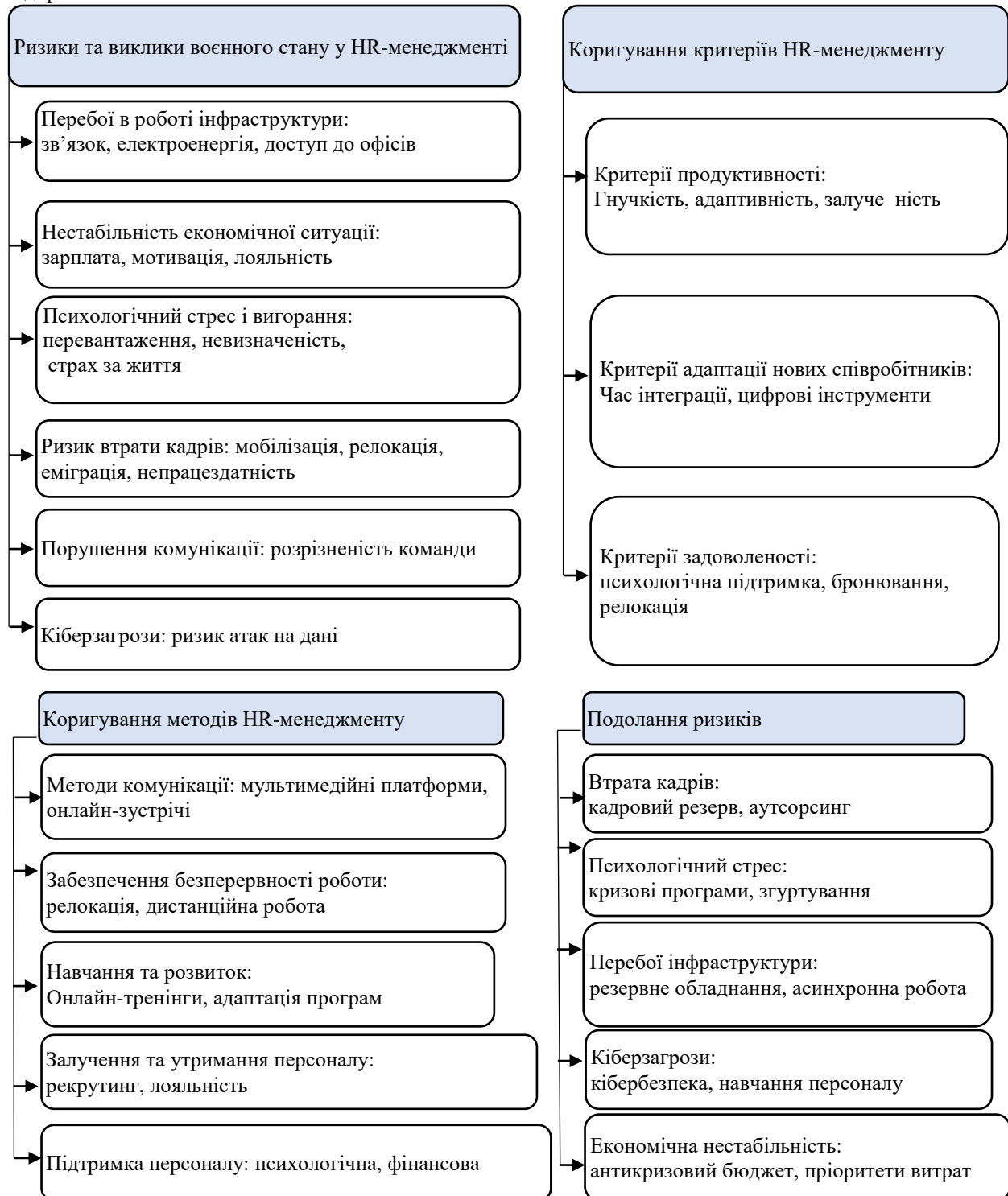


Рис. 1. Ризики та виклики воєнного стану у HR-менеджменті, їх коригування

Важливою складовою сучасної системи HRM є забезпечення дотримання морально-етичних норм у використанні технологій, наприклад, уникнення надмірного моніторингу персоналу, балансування автоматизації із збереженням гуманного підходу до співробітників, адаптація цифрових інструментів до особливостей корпоративної культури підприємства, врахування національних та регіональних особливостей працівників під час впровадження цифрових рішень.

Позитивна ділова репутація є невід’ємною умовою забезпечення культури взаємовідносин працівників, які готові трансформувати позитивну енергію і креативність у створення інноваційних продуктів, що дозволить досягти стратегічних результатів на ринку. Тому підприємство повинно завжди піклуватися про превентивні заходи щодо репутаційних ризиків та безпеки персоналу. Репутація створює довіру до бренду, посилює людські комунікації, адже бажання обирати стабільне і надійне безпосередньо пов’язане з економічними показниками діяльності компанії, впливає на вибір споживачів і партнерів, переваги на ринку, формує кращі фінансові умови та стабільні партнерські відносини [8].

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Ризикостійкість бізнесу залежить від здатності людських ресурсів досягати економічних, екологічних і соціальних результатів одночасно. Сталий розвиток міцно пов’язаний із людськими ресурсами, його можна охарактеризувати ступенем віддачі кожного працівника на робочому місці.

Ефективність системи менеджменту персоналу відображається не тільки величиною прибутку. Важливим показником злагодженої та ефективної системи управління персоналом є протидія воєнним ризикам, міцні цифрові навички, сильна корпоративна культура та висока мотивація співробітників. Грамотне управління людськими ресурсами полягає у встановленні такої кадрової політики, за якої працівники, які повністю відповідають займаній посаді і корпоративному духу підприємства залучаються також до розробки інноваційно-інвестиційних проєктів. Концепція сучасної системи управління заснована на збільшенні значення особистості співробітника, визначенні його рушійних мотиваторів, правильному коригуванні його дій для успішного використання в ході досягнення стратегічних завдань. Отримання прибутку хоч і є одним з важливих чинників роботи будь-якої компанії, але наразі провідне місце в управлінні займає соціальний фактор. Саме завдяки професійному та морально-етичному зростанню працівників зростає і саме підприємство.

Перспективою подальших досліджень є розробка механізмів повернення кваліфікованих кадрів після завершення війни, гнучких моделей зайнятості та оптимізації трудових ресурсів, аналіз і контроль ефективності цифрових процесів, рівня використання штучного інтелекту та роботизації для компенсації нестачі робочої сили і забезпечення відповідності стратегічним цілям, впровадження KPI (ключових показників ефективності) оцінки впливу цифровізації на продуктивність персоналу та стійкість підприємства. Вплив воєнних ризиків на мотивацію та продуктивність працівників вимагає розробки рішень з подолання кадрової кризи та відновлення економіки у післявоєнний період.

Література

1. Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality* (2nd ed.). Harper & Row.
2. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1993). *The Motivation to Work*. Transaction Publishers.
3. McGregor, D. (1985). *The human Side of Enterprise: 25th Anniversary Printing*. McGraw-Hill. Retrieved from https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Motivation/McGregor_The_Human_Side_of_Enterprise.pdf
4. Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et générale*. Dunod et Pinat.
5. Davenport, T. H., & Short, J. E. (1990, Summer). The new industrial engineering: Information technology and business process redesign. *Sloan Management Review*, 11–27.
6. Шабатура, Т. С., Замлинська, О. В., Осик, С. В., & Селезньова, Г. О. (2023). Цифрові аспекти стратегічного управління як інструменту підвищення економічної ефективності діяльності компанії. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*, (3), 71–79. Retrieved from https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/45302/1/apie_2023_3_13.pdf
7. Назарко, С., Канцур, І., & Познанська, І. (2022). Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (41). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-326>
8. Blyznyuk, T., Shevchenko, V., Fedaka, V., & Tsiktor, V. (2024). Sustainability and social responsibility of human resources as a global reputation trend for competitiveness. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9(3), 383–391.
9. Шацька, З. Я. (2022). Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*, (10), 100–105. Retrieved from <http://surl.li/hyzeg>
10. Zamlynskyi, V., Shabatura, T., Zamlynska, O., et al. (2023). Perspective chapter: Exploring the possibilities and technologies of the digital agricultural platform. In *Sustainable Development*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.112358>. Retrieved from <https://www.intechopen.com/online-first/87828>
11. Muqedi, O. J. A., Noor, K. M., & Sabri, S. A. (2023). The conceptual framework of human resource management practices effects on employee performance: A study among Palestinian Municipalities Employees. *International Journal of Multidisciplinary Research in Science, Engineering, Technology & Management (IJMRSETM)*, 7(2), 1–9.

12. Amri, A. (2024). Trends in human resource management and organizational behavior. *Economics and Digital Business Review*, 5(2), 1011–1027. <https://doi.org/10.37531/ecotal.v5i2.1374>
13. Darman Judijanto, L., Harsono, I., & Putra, A. S. B. (2023). Bibliometric analysis of human resource development: Trends, research focuses, and recent developments. *West Science Journal Economic and Entrepreneurship*, 1(11), 329–338. <https://doi.org/10.58812/wsjee.v1i11.373>
14. Sherifi, I., Kapitanets, S., & Kalra, A. (2023). Managing the reputational risk of an enterprise in the economic security system. *Economics and Finance*, 11(3), 88–100. <https://doi.org/10.51586/2754-6209.2023.11.3.88.100>
15. Zamlinskyi, V., Camara, B., & Vidal Aguinaldo de L. (2021). Socio-economic tools of enterprise development in the conditions of innovative changes. *Inter Conf.*, 90, 41–56. <https://doi.org/10.51582/interconf.7-8.12.2021.003>
16. Замлинський, В., Камара, Б. М., & Близнюк, Т. (2024). Репутаційна складова стійкості та конкурентоспроможності агропромислового підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 336(6), 475–484. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-73>
17. Камара, Б. М., & Замлинський, В. (2024). Роль етики та ділової репутації, сформованої людським потенціалом, у досягненні конкурентоспроможності підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 334(5), 499–506. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-75>

References

1. Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (2nd ed.). Harper & Row.
2. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1993). *The motivation to work*. Transaction Publishers.
3. McGregor, D. (1985). *The human side of enterprise: 25th anniversary printing*. McGraw-Hill. Retrieved from https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Motivation/McGregor_The_Human_Side_of_Enterprise.pdf
4. Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et générale*. Dunod et Pinat.
5. Davenport, T. H., & Short, J. E. (1990). The new industrial engineering: Information technology and business process redesign. *Sloan Management Review*, Summer, 11–27.
6. Shabatūra, T. S., Zamlins'ka, O. V., Osik, S. V., & Selezniova, H. O. (2023). Tsyfrovi aspekty stratehichnoho upravlinnia yak instrumentu pidvyshchennia ekonomichnoi efektyvnosti diial'nosti kompanii [Digital aspects of strategic management as a tool for improving the economic efficiency of a company]. *Aktual'ni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava*, 3, 71–79. Retrieved from https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/45302/1/apie_2023_3_13.pdf
7. Nazarko, S., Kan'tsur, I., & Poznanska, I. (2022). Upravlinnia liudskym kapitalom v umovakh viiny [Human capital management in wartime conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-326>
8. Blyznyuk, T., Shevchenko, V., Fedaka, V., & Tsiktor, V. (2024). Sustainability and social responsibility of human resources as a global reputation trend for competitiveness. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9(3), 383–391.
9. Shats'ka, Z. Ya. (2022). Aktual'ni pidkhody do upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Current approaches to enterprise personnel management in wartime conditions]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 10 (257), 100–105. Retrieved from <http://surl.li/hyzeg>
10. Zamlinskyi, V., Shabatura, T., Zamlinska, O., et al. (2023). Perspective chapter: Exploring the possibilities and technologies of the digital agricultural platform. In *Sustainable development* (pp. 112–128). IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.112358>. Retrieved from <https://www.intechopen.com/online-first/87828>
11. Muqedi, O. J. A., Noor, K. M., & Sabri, S. A. (2023). The conceptual framework of human resource management practices effects on employee performance: A study among Palestinian Municipalities Employees. *International Journal of Multidisciplinary Research in Science, Engineering, Technology & Management (IJMRSETM)*, 7(2), 1–9.
12. Amri, A. (2024). Trends in human resource management and organizational behavior. *Economics and Digital Business Review*, 5(2), 1011–1027. <https://doi.org/10.37531/ecotal.v5i2.1374>
13. Darman Judijanto, L., Harsono, I., & Putra, A. S. B. (2023). Bibliometric analysis of human resource development: Trends, research focuses, and recent developments. *West Science Journal Economic and Entrepreneurship*, 1(11), 329–338. <https://doi.org/10.58812/wsjee.v1i11.373>
14. Sherifi, I., Kapitanets, S., & Kalra, A. (2023). Managing the reputational risk of an enterprise in the economic security system. *Economics and Finance*, 11(3), 88–100. <https://doi.org/10.51586/2754-6209.2023.11.3.88.100>
15. Zamlinskyi, V., Camara, B., & Vidal Aguinaldo de L. (2021). Socio-economic tools of enterprise development in the conditions of innovative changes. *Inter Conf.*, 90, 41–56. <https://doi.org/10.51582/interconf.7-8.12.2021.003>
16. Zamlinskyi, V., Kamara, B. M., & Blyznyuk, T. (2024). Reputation component of the stability and competitiveness of agribusiness enterprises. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 336(6), 475–484. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-73>
17. Kamara, B. M., & Zamlinskyi, V. (2024). The role of ethics and business reputation, formed by human potential, in achieving the competitiveness of an enterprise. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 334(5), 499–506. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-75>