

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-21>

УДК 005.35

Камишникова Евеліна Вікторівна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки підприємств,
Державний вищий навчальний заклад
«Приазовський державний технічний університет»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1835-9786>
Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/N-2895-2018>

Немашкалова Оксана Анатоліївна

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний вищий навчальний заклад
«Приазовський державний технічний університет»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7527-3296>

Сидоренко Оксана Анатоліївна

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний вищий навчальний заклад
«Приазовський державний технічний університет»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8220-8347>

Evelina Kamyshnykova, Oksana Nemashkalova, Oksana Sydorenko

State Higher Education Institution «Pryazovskyi State Technical University»

**СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ****SOCIALLY RESPONSIBLE PERSONNEL MANAGEMENT
OF ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW**

Анотація. Метою цієї статті є теоретичне обґрунтування доцільності та визначення особливостей соціально відповідального управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану. Сформовано основні напрями розробки системи соціально відповідального управління персоналом в умовах воєнного стану. Окрему увагу приділено таким питанням, як вдосконалення мотивації персоналу, створення безпечних умов та впровадження психологічної підтримки, вдосконалення умов праці на підприємстві відповідно до сучасних особливостей. Проведено аналіз досвіду вітчизняних підприємств за темою дослідження. На основі отриманих результатів сформовано рекомендації стосовно вдосконалення системи соціально відповідального управління персоналом в умовах воєнного стану. Отримані результати мають важливе наукове та практичне значення та мають допомогти вітчизняним підприємствам успішно впровадити окремі аспекти соціально відповідального управління персоналом під час воєнного стану та у післявоєнний період.

Ключові слова: мотивація, персонал підприємств, соціально відповідальне управління, управління людськими ресурсами, кадрова політика.

Summary. The peculiarities of personnel management under martial law are due to problems related to both the enterprises' activities and socio-psychological working conditions, which can cause mental health problems that reduce the level of employee motivation and their efficiency. To solve existing problems in the modern business environment, new approaches to personnel management must be applied, particularly to implement socially responsible management provisions in the personnel management system of enterprises. This article aims to substantiate the feasibility theoretically and determine the features of socially responsible personnel management of enterprises under martial law. The features of human resource management in martial law were considered. The main problems the employers face in human resource management during the war are outlined. The main aspects of socially responsible personnel management have been identified. The main directions for developing a socially responsible personnel management system in martial law have been formed. Special attention is paid to such issues as improving employee motivation, creating safe conditions, implementing psychological support, and improving the working environment at enterprises under contemporary circumstances. Focusing on employee motivation in the context of socially responsible management makes it possible to resolve issues related to ensuring an optimal

working environment using both monetary and nonmonetary incentives. The paper explores the experience of domestic enterprises that have achieved success in this direction. Based on the research findings, we proposed recommendations to improve the socially responsible personnel management system during martial law. Research results can be important for theory development and practical use. The recommendations formed should help domestic enterprises successfully implement certain aspects of socially responsible personnel management during martial law and in the post-war period.

Keywords: motivation, enterprise personnel, socially responsible management, human resources management, personnel policy.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна, що сталася, спричинила економічні, соціальні, психологічні, організаційні та інші проблеми у діяльності вітчизняних підприємств та актуалізувала питання забезпечення мотивації персоналу, створення безпечних умов праці та вирішення соціально-психологічних проблем, з якими стикаються працівники. Для вирішення наявних проблем у сучасному бізнес-середовищі все більш актуальним питанням стає впровадження положень соціально-відповідального управління персоналом як елементу соціально-відповідального бізнесу. Передбачається, що у рамках соціально-відповідального управління підприємства не лише прагнуть досягти високого прибутку, але й дбають про добробут та благополуччя власних працівників, забезпечуючи гідні умови праці, професійний розвиток та дотримуючись етичних стандартів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти впровадження соціально-відповідального управління персоналом в систему менеджменту підприємств висвітлено в працях таких провідних вітчизняних науковців, як: В. Божкова, І. Кульчицький [1–2], Н. Василюк, Калужна Ю., В. Петренко, О. Посіпський, О. Рубан, О. Савенко, І. Тарнавська, О. Шершенюк, Череп О., І. Чорнодід [3–6] досліджують питання управління персоналом підприємств з огляду на контекст військових умов, в яких функціонує українська соціально-економічна система. Незважаючи на наявні публікації, враховуючи умови воєнного стану, питання визначення напрямів розвитку соціальної відповідальності управління персоналом підприємств є актуальним та дискусійним, що вимагає подальшого дослідження.

Метою статті є теоретичне обґрунтування доцільності та визначення особливостей соціально-відповідального управління персоналом підприємств в Україні в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Впровадження основних положень соціально-відповідального бізнесу у систему управління персоналом підприємств є особливо актуальним в умовах повномасштабної війни, коли умови роботи працівників стають все більш складними.

Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану зумовлені проблемами, що пов'язані як з діяльністю підприємств, так і з

соціально-психологічними умовами праці, які можуть викликати певні психологічні проблеми, що знижують рівень мотивації працівників та їх ефективність. Зокрема, надзвичайні обставини, які пов'язані з воєнним станом, нестабільна політична та економічна ситуація спричинили такі зміни в управлінні персоналом:

- пріоритетним стає забезпечення безпеки та здоров'я працівників;
- необхідним є забезпечення стабільності для тих працівників, які проживають у більш менш безпечних умовах;
- необхідно застосовувати інструменти підтримки та співчуття, які мають допомогти працівникам відчувати їх приналежність до команди та забезпечити підтримку один одного;
- важливим є впровадження ефективних матеріальних стимулів, завдяки чому підвищується рівень мотивації працівників, крім того, вони відчують себе більш захищеними;
- необхідно використання методів навчання та розвитку, адже працівники потребують нових знань та навичок для ефективної роботи.

З огляду на зазначене, актуальні наразі методи та підходи до управління персоналом в умовах повномасштабної війни пов'язані у тому числі із втіленням основних положень соціально-відповідального бізнесу та соціально-відповідального управління персоналом підприємства. У даному контексті насамперед передбачається створення сприятливого і безпечного робочого середовища, що дає можливість забезпечити розвиток творчих здібностей працівників, сприяти їх професійному розвитку, підвищити рівень мотивації до роботи, створюючи тим самим гідні умови праці [5]. Ці заходи спрямовані на формування цілісної системи соціально-відповідального управління персоналом.

У таблиці 1 представлено основні напрями формування системи соціально-відповідального управління персоналом.

Особливо важливим напрямом є використання ефективних методів мотивації персоналу. Для вдосконалення мотивації персоналу в умовах воєнного стану вітчизняним підприємствам необхідно врахувати наступне:

- надавати більше корисних для персоналу пільг та послуг, наприклад медичне страхування, оплачувані відпустки, оплачувані сеанси психотерапії за потреби, враховуючи проблеми, які виникають під час повномасштабної війни тощо;

Таблиця 1 – Основні напрями формування системи соціально відповідального управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану

Напрямок формування	Характеристика
Забезпечення стабільності зайнятості населення та адаптація	Навіть за складних умов необхідно зберігати робочі місця. Варто адаптувати умови праці відповідно до сучасної ситуації, пропонуючи працівникам гнучкі форми зайнятості. Особливо важливою є релокація персоналу і робочих процесів у більш безпечні регіони
Захист працівників та їх сімей	Необхідно надавати матеріальну допомогу працівникам і їх сім'ям, якщо вони постраждали від війни. Особливо важливо забезпечити безпечні умови праці. Вагомим є страхування життя та здоров'я працівників, а також впровадження програм підтримки для сімей тих працівників, які були мобілізовані
Психологічна та емоційна підтримка	Необхідним є впровадження програм психологічної допомоги. Можливо створити гарячі лінії для підтримки працівників, а також проводити заходи для згуртування колективу, які будуть передбачати взаємодопомогу
Навчання та перекваліфікація кадрів	Для працівників необхідно організувати безкоштовне навчання і підвищення кваліфікації. Необхідно підтримувати переселенців та ветеранів, створюючи для них освітні програми та програми професійної адаптації
Економічна підтримка та гідна оплата праці	Підприємства за можливості підвищують заробітну плату, створюють програми бонусів, виплачують аванси та фінансову допомогу

Джерело: розроблено авторами самостійно

– вдосконалити зворотній зв'язок всередині колективу між керівництвом та працівниками;

– впровадити спеціальні програми професійного розвитку працівників із врахуванням сучасних змін у галузі, а також проблем та загроз, з якими стикається підприємство;

– необхідно забезпечити створення належних умов для інноваційного розвитку працівників. Слід створити сприятливе середовище, яке дасть змогу працівникам вийти за межі своєї щоденної роботи, розкрити свою уяву та творчий потенціал;

– підвищити рівень заробітної плати, враховуючи сучасну ситуацію в країні, зростання витрат та виникнення додаткових проблем, які негативно впливають на бюджет працівників.

Приділення особливої уваги мотивації персоналу у контексті соціально відповідального управління дає можливість вирішити ті питання, які пов'язані з забезпеченням оптимальних умов праці не лише з матеріальної, але й з нематеріальної точки зору. Таким чином працівники будуть усвідомлювати свою значимість для підприємства, будуть більше мотивовані якісно та ефективно виконувати свою роботу. Втім, проблема чималої кількості вітчизняних підприємств полягає у тому, що вони не лише не враховують усі ці аспекти мотивації, але й сприяють її зниженню: знижують рівень заробітної плати, зменшують тривалість відпусток, не надають працівникам необхідні соціальні гарантії, примусово звільняють. Безумовно, підприємства стикаються з економічними проблемами, проте вони не мають права використовувати працівників як ресурс для досягнення прибутку. Працівники – це основа успішної діяльності підприємства, які потребують гідного та поважливого ставлення до себе. Тому впровадження концепції соціально відповідального бізнесу для вітчизняних підприємств наразі є ще більш актуальним.

Наступний напрямок пов'язаний зі створенням безпечного робочого середовища та використання спеціальних заходів психологічної підтримки працівників. Серед основних аспектів створення безпечного робочого середовища варто відмітити наступні [5]:

– обладнання сховищ для працівників підприємств та населення;

– розробка ефективних планів евакуації, з якими ознайомлено працівників;

– евакуація працівників на безпечні території, де створені належні житлові та соціально-побутові умови, за що несе відповідальність саме підприємство;

– забезпечення працівників чистою водою, теплом, безперешкодним доступом до електроенергії у випадку аварійних чи стабілізаційних відключень.

– організація дистанційної роботи, якщо діяльність працівників не потребує їх безпосередньої присутності на підприємстві.

Соціально відповідальне управління персоналом спрямоване на формування не лише безпечних умов праці з точки зору попередження негативних наслідків фізичних загроз. Важливим також є використання методів психологічної допомоги та підтримки через те, що працівники стикаються з наступними негативними впливами [6]:

– безпосередньо воєнний стан та бойові дії;

– окупація та вимушене переміщення;

– нестабільна економічна ситуація;

– зміни у законодавстві;

– негативний вплив на якість життя, погіршення стану здоров'я;

– погіршення умов безпеки через постійні обстріли та загрози;

– негативні зміни в умовах праці;

– обмеження щодо пересування;

- загроза мобілізації;
- участь близької людини у бойових діях;
- смерть чи травма близької людини та ін.

Усі ці фактори можуть викликати суттєві психологічні проблеми. Враховуючи те, що підприємство несе відповідальність за своїх працівників та їх благополуччя, подолання цих факторів та негативних наслідків їх впливу є безумовним та входить у сферу відповідальності підприємства. Тому даний аспект також важливо враховувати при формуванні ефективної системи соціально відповідального управління персоналом. На рис. 1 представлено спеціальні заходи психологічної підтримки персоналу як елемент соціально – відповідального управління персоналом в умовах воєнного стану.

Чимало вітчизняних підприємств вже зараз дотримуються окремих аспектів соціально відповідального управління персоналом. У таблиці 2 продемонструємо досвід компаній, які досягли успіху у даному напрямі.

На основі проведеного аналізу теоретичних аспектів та досвіду вітчизняних підприємств, можна сформулювати наступні рекомендації стосовно вдосконалення системи соціально відповідального управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану:

- створення безпечних умов праці для працівників, зокрема – адаптація робочих місць відповідно

до військових реалій. Підприємства повинні мати укриття та плани евакуацій. Якщо укриття знаходяться на великій відстані, робота має бути організована онлайн або у тих приміщеннях, біля яких розташовані сховища. Крім того, важливо надавати гнучкий графік роботи, підтримувати сім'ї;

- забезпечення психологічної та соціальної підтримки персоналу. Створення програм психологічної підтримки, надання додаткових соціальних гарантій, наприклад – компенсація за житло чи підтримка для ВПО;

– оптимізація кадрової політики. Працівники не повинні переживати за примусове звільнення. За умови кадрового голоду можливо використовувати персонал одразу для виконання різних функцій за згоди працівників та за умов відповідної доплати;

- підвищення заробітної плати, враховуючи сучасні умови праці. Також варто впроваджувати додаткові моральні заохочення для тих працівників, які працюють у складних умовах;

– розширення програм медичного та соціального страхування, особливо на випадок виникнення непередбачуваних обставин;

- вдосконалення системи мотивації працівників, створення гідних умов праці, які будуть передбачати можливість відпочити, відновити сили, особливо після стресових ситуацій у вигляді повітряних тривог чи обстрілів.

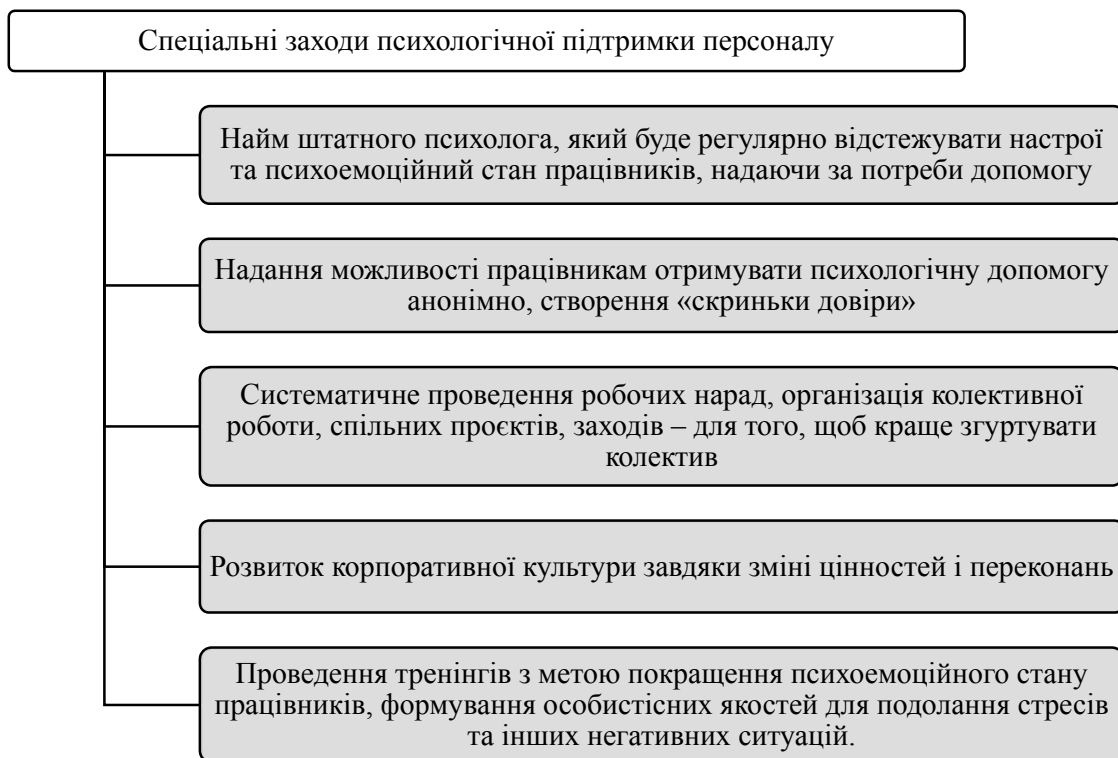


Рисунок 1 – Спеціальні заходи психологічної підтримки персоналу в умовах воєнного стану

Джерело: сформовано авторами на основі [5; 6]

Таблиця 2 – Результати впровадження окремих аспектів соціально-відповідального управління персоналом на прикладі вітчизняних компаній в умовах воєнного стану

Компанія	Результати
WOW24-7	Компанія допомагає підтримувати та контролювати ментальний стан працівників. Кожен має можливість отримати консультацію психолога. Створено додаткові робочі місця, є можливість працювати онлайн
Readdle	В офісах компанії створено усі умови для комфортного перебування та роботи. Створено кімнати Shelter Room – кімната, де зберігаються запаси води та продуктів для працівників та їхніх сімей на випадок непередбачуваних обставин. Є генератори та засоби супутникового зв'язку. Працівники, які працюють в офісі, отримують безкоштовні обіди. Запроваджено програму Mental Health Program, яка покриває 50% витрат на психолога. Надається медичне страхування працівникам та їх сім'ям
Uklon	Компанія надавала оплачувані вихідні дні за потреби на початку війни. Створено проєкт Hg.help, у межах якого компанія допомагала працівникам знайти житло, транспорт, задовольнити усі необхідні потреби. Надає моральну та інформаційну підтримку працівникам
Сраматика	Була надана допомога з релокацією, працівники були забезпечені психологічною та фінансовою підтримкою, не переживали скорочення чи зниження заробітної плати. Робочі місця під час блекаутів були облаштовані усім необхідним
Metinvest	Компанія облаштувала велику кількість укриттів для працівників та населення. Надає фінансову та психологічну підтримку для працівників

Джерело: сформовано авторами на основі [6; 7]

Висновки. Таким чином, за результатами проведеного дослідження підкреслимо, що в умовах воєнного стану, враховуючи проблеми, з якими стикаються роботодавці та працівники, впровадження соціально відповідального управління персоналом є особливо актуальним. Під час війни працівники стикаються з небезпечними умовами праці та негативними психологічними факторами, які деструктивно впливають на їх працездатність та ефективність. Тому вітчизняні підприємства повинні дбати про власний

персонал, створюючи ефективну систему соціально відповідального управління персоналом, яка буде ґрунтуватись на адаптивності, турботі про безпеку і комфорт, а також на принципах соціальної підтримки працівників. Завдяки цьому вдасться вирішити наявні проблеми, створити комфортне робоче середовище, тим самим підвищуючи рівень мотивації працівників та їх продуктивність. У кінцевому підсумку це матиме вагоме значення для відновлення економіки держави.

Список використаних джерел:

1. Божкова В. В., Сагер Л. Ю. Соціально-відповідальний бізнес як один із напрямків поліпшення іміджу вітчизняних суб'єктів господарювання. *Механізм регулювання економіки*. 2010. № 1. С. 145–153. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3534> (дата звернення: 14.03.2025).
2. Кульчицький І. Соціальна відповідальність бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-8> (дата звернення: 14.03.2025).
3. Савенко О. А., Шершенюк О. М., Бебешко М. А. Особливості управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 4. С. 168–174.
4. Тарновська І. В., Посільський О. О., Рубан О. С. Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2023. № 54. С. 72–79.
5. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення: 15.03.2025).
6. Чорнохід І. С., Василюк Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08> (дата звернення: 15.03.2025).
7. Чуловська О. Садотерапія, руханка та медичні чекапи: як роботодавці дбають про здоров'я працівників. URL: <https://happymonday.ua/specproject/yak-robotodavtsi-dbayut-pro-zdorovya-pratsivnykiv> (дата звернення: 14.03.2025).

References:

1. Bozhkova V. V., Sager L. Yu. (2010) Sotsialno-vidpovidalnyi biznes yak odyin iz napriamkiv polipshennia imidzhu vitchyznianskykh subiektiv hospodariuvannia [Socially responsible business as one of the directions of improving the image of domestic business entities]. *Mechanism of economic regulation*, no. 1, pp. 145–153. Available at: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3534> (in Ukrainian)

2. Kulchytsky I. (2024) Sotsialna vidpovidalnist biznesu [Social responsibility of business]. *Economy and society*, no. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-8> (in Ukrainian)
3. Savenko O. A., Shershenyuk O. M., Bebashko M. A. (2024) Osoblyvosti upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of enterprise personnel management under martial law]. *Investments: practice and experience*, no. 4, pp. 168–174. (in Ukrainian)
4. Tarnovska I. V., Posilskyi O. O., Ruban O. S. (2023) Sotsialno vidpovidalne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Socially responsible management of enterprise personnel under martial law]. *Collection of scientific works of the State University of Information Technology. Series "Economics and Management"*, no. 54, pp. 72–79. (in Ukrainian)
5. Cherep O., Kalyuzhna Yu., Mykhailichenko L. (2023) Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Peculiarities of personnel management under martial law in Ukraine]. *Economy and Society*, no. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (in Ukrainian)
6. Chornokhid I. S., Vasylets N. M., Petrenko V. M. (2022) Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of personnel management in martial law]. *Problems of modern transformations. Series: economics and management*, no. 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08> (in Ukrainian)
7. Chulovska O. Sadoterapiia, rukhanka ta medychni chekapy: yak robotodavtsi dbaiut pro zdorov'ia pratsivnykiv [Horticulture, exercise, and medical checkups: how employers care about employee health]. Available at: <https://happymonday.ua/specproject/yak-robotodavtsi-dbayut-pro-zdorovya-pratsivnykiv> (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 31.03.2025