

УДК 331.108
JEL J21; M51; M52
ORCID ID 0000-0002-4178-1662
ORCID ID 0009-0007-6190-9348
DOI <https://doi.org/10.17721/tpe.2023.47.4>

Гришнова О.А., д-р екон. наук, проф.
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка
grishnova@knu.ua

Копилов Д.В, аспірант
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» (м. Київ)
KopylovDV@krok.edu.ua

ОСОБЛИВОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ПРАЦІ

У статті досліджено проблеми у сфері управління персоналом, з якими зіштовхнувся вітчизняний бізнес під час війни. На сьогодні найбільш проблемними напрямками є забезпечення компанії персоналом потрібної якості й в достатній кількості та утримання уже наявного персоналу від зміни місця роботи. Така ситуація зумовлена евакуацією частини працездатного населення за кордон, мобілізацією працівників до лав ЗСУ, зростанням рівня смертності чоловіків працездатного віку та ін.

Аналіз зовнішніх факторів, що впливають на процес добору персоналу, виявив багато напрямів для вдосконалення, що допоможе компаніям пристосовуватися до нових реалій. До них можна віднести застосування сучасних інструментів та платформ для автоматизації процесу добору персоналу, максимальне використання соціальних мереж для пошуку кандидатів на відкритті вакансії та ін. В роботі обґрунтовано, що процес забезпечення компанії персоналом потребує застосування принципово нових підходів до його реалізації.

Доведено, що задля збереження та залучення персоналу компаніям важливо переосмислити свої мотиваційні програми, адже окремі мотиваційні інструменти в умовах війни застаріли і втратили свою актуальність. Рекомендовано поряд із класичними методами матеріальної мотивації обов'язково використовувати ті, що забезпечуватимуть психологічну підтримку персоналу. Наведено успішні кейси модернізації системи мотивування персоналу трьох великих українських компаній.

Показано, що в умовах невизначеності система мотивування персоналу не може залишатися сталою, а повинна функціонувати згідно з принципами change management. Тож рекомендується постійно відстежувати ефективність чинної системи мотивування і, за потреби, модернізувати її. Задля виявлення рівня вмотивованості працівників компанії та аналізу впливу мотиваційних чинників на ефективність їхньої роботи запропоновано використовувати програмну систему «Motivation Efficiency Test».

Ключові слова: персонал, управління персоналом, залучення та утримання персоналу, діджиталізація праці, мотивування персоналу, соціально-психологічна підтримка.

Постановка проблеми. Військова агресія з боку РФ, а також спричинена нею соціальна і економічна кризи негативно вплинули на демографічну ситуацію в Україні, призвели до збільшення смертності, особливо серед чоловіків працездатного віку та відтоку значної частини економічно активного населення за кордон.

Крім того, війна зумовила появу нової особливості економічно активного населення України – зростання чисельності осіб з інвалідністю внаслідок військових дій і травмувань як фізичних, так і психологічних, зокрема на початку 2023 р. їх чисельність становила 2,8 млн осіб [16]. В цілому ж за даними Конфедерації роботодавців України, з початку 2022 р. було втрачено до 5,5 млн працівників працездатного віку (близько мільйона громадян мобілізовано на захист України, 4,6 млн – перебувають за межами України), а це становить понад 30% усієї робочої сили [16]. При цьому, за розрахунками фахівців Центру економічної стратегії, за кордоном можуть залишитись від 1,3 до 3,3 млн українців. Така ситуація з відтоком та неповерненням населення матиме суттєвий вплив на українську економіку – призведе до щорічних втрат ВВП від 2,7% до 6,9% [4].

Безумовно, що для подальшого економічного відновлення та розвитку Україні потрібні працівники. Однак, в межах спільного проєкту Центру економічної стратегії, Центру економічного відновлення та Інституту демографії, виявлено, що без ефективної політики з повернення мігрантів та збереження наявного трудового потенціалу на підприємствах України дефіцит робочої сили може сягнути 3,1-4,5 млн людей до 2032 р. [1]. Тож оптимізація міграційних потоків та збереження кваліфікованих працівників на вітчизняних підприємствах є критичною передумовою успішного повоєнного відновлення й стійкого економічного розвитку України.

У зв'язку з цим актуалізуються питання формування ефективної системи управління міграційними процесами (на макрорівні), для повернення мігрантів та системи управління персоналу (на мікрорівні), задля залучення та збереження кваліфікованих працівників на вітчизняних підприємствах.

Діджиталізація праці, що є основною і логічною складовою діджиталізації суспільно-економічного розвитку, у розв'язанні цих проблем має комплексне значення. З одного боку, вона створює нові можливості дистанційного виконання роботи, а отже - зайнятості з віддалених, безпечних місць, що вирішує багато питань безпеки працівників в умовах пандемії й війни. З іншого боку - діджиталізація створює нові і нові методи роботи з персоналом, виконання багатьох HR-функцій, відкриває нові можливості залучення і утримання працівників.

Аналіз останніх публікацій. Питаннями ефективного управління персоналом в умовах невизначеності (в тому числі у період пандемії та війни), займаються як науковці, так і практики в сфері HR-менеджменту. Вклад у розвиток теорії та методології ефективного управління персоналом зробили вітчизняні вчені, серед яких: Шацька З.Я. [20] - запропонувала методичні підходи до управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану; Чернишова Л.І., Заложнікова А.І. [19] - розробили алгоритм вибору пріоритетних стратегічних напрямків розвитку менеджменту персоналу під час війни; Хлебнікова Т.М., Темченко О.В., Білінська О.П [15] - дослідили перспективи та можливості розвитку системи управління персоналом на базі нормативно-правових змін у трудових відносинах внаслідок військового стану в Україні. Проблематика управління персоналом в умовах війни також актуалізована у роботах таких вчених: Жосан Г.В. і Кириченко Н.В. [6] (проаналізували ознаки, за якими можна визначити, чи готова компанія до змін в управлінні персоналом в нових умовах);

Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О. І. [12] (дослідили актуальні питання, пов'язані з використанням функціонального підходу до управління персоналом у таких умовах); Вонберг Т.В., Дмитрук С.М., Крочак В.С. [2] (дослідили сучасні практики професійного добору персоналу в Україні). Досить цікавою в цьому напрямі є робота Черепа О., Калюжної Ю., Михайліченка Л. [18], які дослідили специфіку управління персоналом на прикладі ізраїльських компаній. Зміни у сфері праці під впливом діджиталізації відображено, зокрема, у роботах Азьмук Н. [22]. Проблеми утримання персоналу в умовах сучасної конкуренції вивчаються і зарубіжними вченими. Зокрема, ми використали роботи Kamalaveni, M., Ramesh, S., & Vetrivel, T. [23], Naz, S., Li, C., Nisar, Q. A., Khan, M. A. S., Ahmad, N., & Anwar, F. [24].

Невирішені частини проблеми. Однак, попри значний доробок науковців, присвячений вивченню та вирішенню проблеми ефективності управління персоналом в умовах економічної та політичної невизначеності, варто відмітити потребу в подальших наукових дослідженнях у цьому напрямку. Складність та багатовекторність управління персоналом, взаємозалежність усіх елементи системи управління персоналом зумовлюють необхідність постійного моніторингу впливу зовнішніх факторів на окремі складові системи та пошук найбільш прийнятних методів та інструментів (зокрема, на основі діджиталізації) для досягнення позитивних результатів. Такі фактори, як введення військового стану в Україні, постійна загроза життю та здоров'ю (фізичному та психічному), зумовлений цим відтік громадян за кордон, та ін. вимагають суттєвих змін в системі управлінні персоналом. Тож на сьогодні вкрай важливо продовжувати пошук оптимальних заходів залучення та утримання персоналу на підприємствах, в тому числі шляхом удосконалення мотиваційної політики.

Метою статті є дослідження проблем у системі управління персоналом компанії в умовах воєнного стану та розроблення рекомендацій щодо удосконалення процесів набору та мотивації персоналу, в т.ч з використанням можливостей діджиталізації, спрямованих на утримання і залучення кваліфікованих працівників.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження автори використовують загальнонаукові методи (узагальнення, порівняння, функціональний і структурно-логічний аналіз, синтез, систематизація даних), методи графічного інтегрування, PESTL-аналізу та ін.

Результати дослідження. Наші дослідження сучасних проблем компаній у сфері управління персоналом дали змогу виділити найбільш проблемні напрями:

1) забезпечення компанії персоналом потрібної якості та в достатній кількості, що зумовлено:

– відтоком економічно активного населення за кордон (міграція у зв'язку з воєнними діями);

– нестачею фахівців певних професій, а відтак зростанням кількості вакансій та збільшенням конкуренції за таких працівників;

– втратою висококваліфікованого персоналу;

2) утримання наявного персоналу в компанії, що пов'язано з:

- низьким рівнем оплати праці, що актуалізується на фоні економічних проблем підприємства;
- утрудненою адаптацією нових працівників (в т.ч. ВПО) у колектив через проблеми з різними корпоративними культурами, міжрегіональні відмінності між працівниками;
- посиленням бажання працювати віддалено/дистанційно;
- психологічним вигоранням та втомою працівників.

Не можна забувати, що усі елементи системи управління персоналом є взаємозалежними один з одним, і неналежна увага до будь-якого елемента з боку суб'єктів управління персоналом негативно впливатиме на інші елементи. На жаль, в умовах війни не завжди приділяється достатньо уваги розвитку системи управління персоналом – як цілісній сукупності елементів, так і кожному її процесу зокрема. Це стосується й пошуку та залучення персоналу, але його низька ефективність гальмує всі подальші HR-процеси.

Якісно підібраний персонал є одним із важливих факторів успіху підприємства. Успіх компанії залежить не стільки від технічного оснащення, скільки від співробітників, їх професіоналізму та особистих якостей. Тому питання збереження та утримання компетентних працівників має бути пріоритетним для компанії у нинішній ситуації [12].

Незважаючи на постійний розвиток практики добору персоналу, нині перед українськими компаніями постало багато викликів та перешкод. Відтак ми проаналізували сучасне зовнішнє середовище практики добору персоналу в українських компаніях, за допомогою PESTL-аналізу – аналітичного інструменту, призначеного для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social), технологічних (T – technological) і правових (L – legal) факторів зовнішнього середовища, що в тій чи іншій мірі впливають на цей процес. На рис. 1. наведено результат нашого аналізу основних факторів, що певним чином впливають на ефективність процесу забезпечення компанії персоналом.

Результати аналізу, зокрема в розрізі технологічних факторів, виявили перспективні напрямки удосконалення системи добору персоналу. Зокрема, найпростішим та найменш трудомістким заходом є автоматизація процесів найму працівників. Застосування сучасних інструментів та платформ для автоматизації може значно полегшити процес добору кадрів та зменшити час закриття вакансії. В Україні до інтегрованих систем, які допомагають значно упорядковувати робочий час рекрутерів, належать CleverStaff, Hurma, Zoho, Greenhouse, Breezy та інші. Зрозуміло, що компанії повинні обрати ту автоматизовану систему управління процесом набору персоналу, яка відповідатиме їхнім масштабам, обсягам найму, фінансовим можливостям та бажаним функціям [2]. Дуже цінним, доступним та простим у практиці добору персоналу є використання соціальних мереж. Вони вже стали потужним інструментом маркетингу, в т.ч. рекрутингового. Важливо для удосконалення практики добору персоналу постійно дбати і розвивати бренд роботодавця, соціальну відповідальність компанії, корпоративне волонтерство. Адже такі речі є дедалі важливішими для кандидатів при виборі місця роботи.



Рис. 1. Фактори PEST-аналізу практики добору персоналу в Україні.

Джерело: розроблено авторами

В умовах надзвичайних викликів 2022-2023 років забезпечення підприємства персоналом потребує застосування принципово нових підходів до цього процесу. Гринько Т. В., Єрмолаєва К. Д., для вирішення проблем, пов'язаних з формуванням кадрового потенціалу компанії в умовах воєнного стану рекомендують [3]:

- пошук кандидатів здійснювати не тільки за критерієм «вже вмiє», а за критерієм «має здатність та бажання навчитись»;
- при відборі кандидатів ретельно оцінювати такі фактори як психологічна стійкість, емоційний стан, здатність адаптуватись до змін;
- удосконалювати роботу з резюме пошукачів та їх відгуками на вакансії;
- застосовувати пошук кандидатів серед персоналу підприємства за умови додаткового навчання, перекваліфікації чи підвищення кваліфікації, що потребує впровадження або вдосконалення програм професійного розвитку;
- застосовувати розширення професійних обов'язків, поєднання посад чи виконуваних функцій, що потребує оптимізації організаційної структури підприємства.

Крім того, задля збереження та залучення персоналу, на сьогодні компаніям важливо переосмислити свої мотиваційні програми. Попри те, що мотивування персоналу є одним з найважливіших факторів підвищенні ефективності компанії, наразі багато мотиваційних інструментів застаріли і втратили свою актуальність. Мотивування персоналу під час війни є досить складним, оскільки воєнний конфлікт може викликати стрес та тривожність у працівників. Тож першочерговим кроком під час впровадження нових методів мотивації

має бути створення безпечних умов роботи та розробка алгоритму дій у випадку надзвичайної ситуації. Цього можна досягнути завдяки таким заходам [7]:

1) підготовка бомбосховища або місць для укриття, облаштування їх всім необхідним та вільний доступ до евакуаційних шляхів у випадку повітряної тривоги;

2) проведення інструктажів щодо поведінки під час повітряної тривоги, в бомбосховищі/укритті, надання першої допомоги;

3) проведення консультації щодо прав працівників згідно нового законодавства, змін в роботі та домовленостях, якщо такі є.

Такі заходи сприятимуть розумінню працівниками алгоритму своїх дій у випадку надзвичайної ситуації, збільшать відчуття безпеки та впевненості, підвищать довіру до компанії та керівництва. В умовах війни та викликаній нею соціально-економічній кризі саме психологічний стан працівників визначально пливає на процес роботи та продуктивність праці, адже важкий емоційний стан, високий рівень стресу, страх та тривожність порушують працездатність, знижують продуктивність праці.

За оцінкою ВООЗ, через зниження продуктивності в результаті тривоги й депресії, втрати глобальної економіки становлять 1 трильйон доларів США на рік, а кожна інвестиція в зміцнення ментального здоров'я співробітників розміром 1 долар США окупається сумою від 3 до 5 доларів США [11]. Відтак, сучасна практика управління персоналом обов'язково повинна включати заходи, спрямовані на психологічну підтримку персоналу, їх можна оформити в окрему програму соціально-психологічної підтримки. Основні із таких заходів проілюстровано на рис. 2.

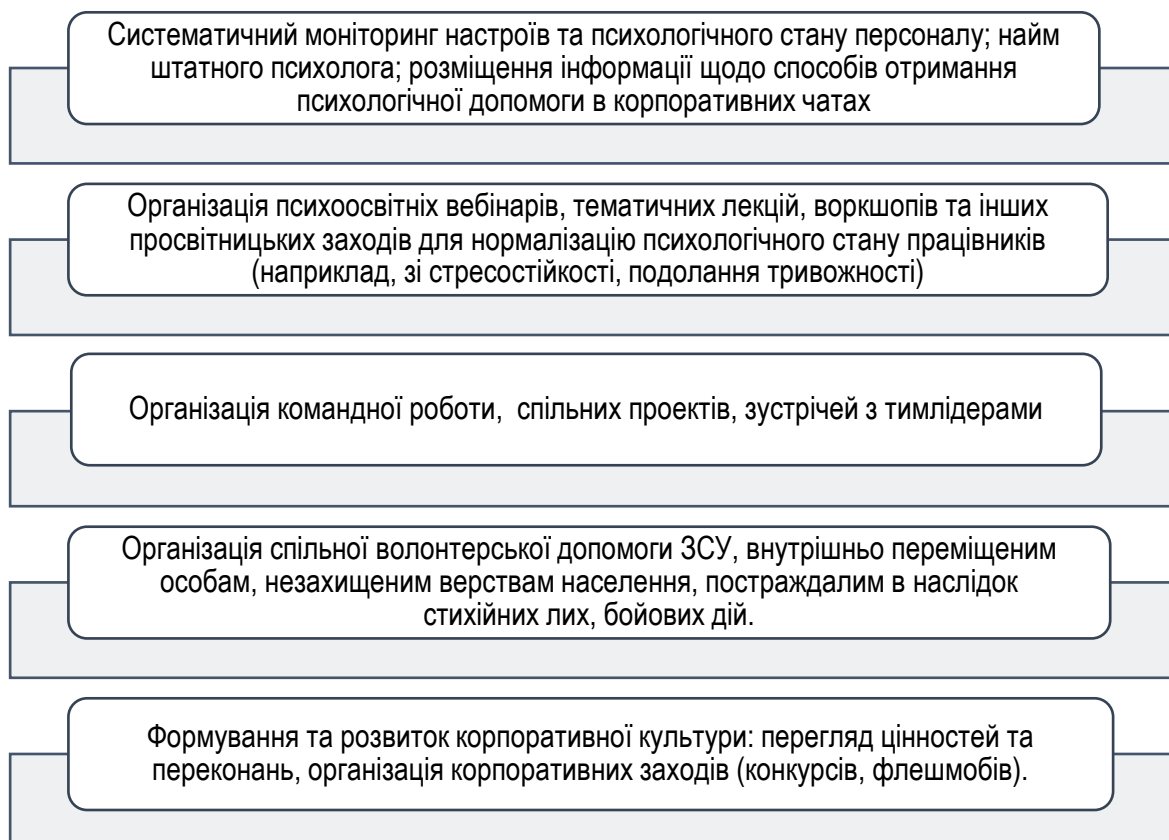


Рис. 2. Заходи соціально-психологічної підтримки персоналу підприємства

Джерело: розроблено авторами

За сучасних умов невизначеності, невпевненості в майбутньому вкрай важливим заходом у програмі соціально-психологічної підтримки персоналу можна вважати моніторинг та оцінку настроїв та психологічного стану працівників компанії і в подальшому оцінювання ефективності самої програми. Основні показники, значення яких може слугувати індикатором потреби у психологічній підтримці, наведенні у таблиці 1. Водночас до інструментів моніторингу та оцінювання можна віднести використання скриньок потреб, анонімні структуровані опитування, індивідуальні інтерв'ю зі співробітниками та інше (табл. 1)

Таблиця 1

Показники та інструменти моніторингу й оцінювання програми соціально-психологічної підтримки персоналу

<i>Показники для вимірювання</i>	<i>Інструменти моніторингу й оцінювання</i>
Рівень стресу, тривожності працівників. Панічні атаки.	Скринька потреб.
Інформаційні потреби працівників	Анонімні структуровані опитування.
Якість надання послуг (кількість хороших та поганих відгуків).	Фокус-групи.
Кількість запитів, отриманих послуг (наприклад, консультацій психолога)	Звіти звернень на внутрішню гарячу телефонну лінію з питань безпеки і здоров'я на роботі.
Кількість запитів про надання відгулів, відпрошувань з роботи через проблеми з фізичним чи психічним станом.	Індивідуальні інтерв'ю зі співробітниками.
Кількість лікарняних, відпусток у зв'язку зі стресом або психічним розладом/захворюванням.	Залучення сторонніх фахівців для вимірювання ефективності програми.
	Звіти про рівень використання внутрішніх та зовнішніх ресурсів для психічного здоров'я.

Джерело: розроблено авторами на основі [11]

Для кожної компанії нині дуже важливо, щоб (за відсутності штатного психолога) HR-спеціаліст мав би базові навички та практичний досвід психологічного консультування, адже це допоможе оперативно задовольняти запити колективу у психологічній підтримці. Однак, зазвичай, HR-спеціалісти не мають достатніх компетенцій, щоб надати професійну психологічну допомогу, тому варто або залучити професійного психолога, або налагодити контакти з центрами, що таку допомогу надають, і допомагати працівникам її отримати.

На сьогодні до найбільш популярних ресурсів з отримання психологічної допомоги належать такі [21]:

- платформа «Розкажи мені» (<https://tellme.com.ua/>) від Institute of Cognitive Modeling, яка надає підтримку у разі депресії та тривоги;
- соціальний проєкт «Разом» (<https://razom.live/>), що дає можливість отримати 3 безкоштовні онлайн-консультації по 30 хвилин;

- Національний центр підтримки у скорботі (<https://psyaid.center/>);
- групи у Telegram «Психологічна допомога українцям під час війни» - <https://t.me/PsihologDopomogaWarInUa2022> та «Психологічна допомога Україна» - <https://t.me/pomoshukrainaа>, які налічують більш ніж 6 тисяч профільних спеціалістів.

Крім того, важливо, щоб HR-спеціалісти чи психолог підготувати нове інформаційне середовище для роботи з усіма психотипами співробітників в теперішніх умовах, а також доопрацювати способи кризової комунікації у надзвичайних ситуаціях. Компанії варто впровадити практику групових дзвінків та онлайн-тренінгів, що дасть змогу HR-спеціалісту чи психологу поспілкуватися зі співробітниками, дізнатися, що, як і чому вони відчувають, розповісти про інформаційну гігієну та певні психологічні техніки для самопомоги.

Якщо у компанії немає змоги найняти штатного психолога, то можна скористатися корпоративною терапією, що передбачає: аудит психологічного стану співробітників; індивідуальні сесії з психологом; консультації менеджерів керівної ланки стосовно психологічного клімату в фірмі; організацію тематичних тренінгів. Такі послуги надаються на умовах повної конфіденційності у рамках договору психотерапевта з компанією. В Україні в час війни психологічні консультації працівників стали обов'язковою частиною well-being програми прогресивних роботодавців .

Щоб запобігти демотивації працівників, потрібно сформувати ефективну систему з різних методів мотивування. Використання винятково методів матеріального мотивування не дає змоги максимально залучити персонал до досягнення цілей компанії. Для досягнення максимальної ефективності необхідне застосування матеріальної й нематеріальної мотивації персоналу, а також ефективної well-being програми. Важливий і особистісний підхід до кожного працівника, – потрібно враховувати індивідуальні особливості персоналу, психологічні та ментальні його характеристики. Наприклад, співробітники, у яких близькі люди знаходяться поблизу або в епіцентрі активних бойових дій, мають потребу бути з ними на постійному зв'язку. Щоби сприяти цьому, керівництво може дозволити тимчасово змінити режим праці, наприклад, змінити час початку та завершення роботи, дозволити більш тривалі перерви. Можливо, доречно переглянути обов'язки і сферу відповідальності співробітника. Одним зі способів продемонструвати свою прихильність і турботу про психологічний добробут працівників може бути організація окремого простору (кімнати), безпечного для приватних дзвінків, для забезпечення конфіденційності під час надання першої психологічної допомоги. Цей простір може бути особливо корисним для співробітників, які працюють в офісах відкритого планування.

В умовах невизначеності система мотивування персоналу не може залишатися сталою, вона повинна функціонувати згідно з принципами change management. Необхідно постійно відстежувати ефективність діючої системи мотивування і, при потребі, модернізувати її. Задля виявлення рівня вмотивованості працівників компанії та аналізу впливу мотиваційних чинників на ефективність їхньої роботи варто скористатися програмною системою «М.Е.Т.» – Motivation Efficiency Test. Вона розроблена для оцінювання вмотивованості працівників за матеріальними, соціальними, психологічними критеріями та їх вагомістю (впливом критерію на рівень

ефективності роботи працівника). Вагомість матеріального критерію найбільша – 0,5, оскільки вибір роботи залежить передусім від рівня оплати праці; вагомість психологічного – 0,3; соціального – 0,2, оскільки під час економічних криз забезпечення соціальних потреб часто стає не першочерговим. Після проходження тестування обов'язково складається звіт та можуть формуватися мотиваційні картки на кожного працівника, де відображають: ім'я та прізвище; категорію, у якій вибрано мотиваційну потребу; потребу, яка найбільше мотивує працівника. Наступним кроком є відбір працівників, мотивацію яких керівник планує підвищити, тобто прийняти управлінське рішення щодо ефективних методів мотивування цих працівників [13].

За результатами дослідження ринку праці, проведеного Європейською бізнес асоціацією у 2023 році, на рис.3. виділено основні шляхи підтримки українськими компаніями своїх працівників. Як бачимо, там є як матеріальні, так і нематеріальні інструменти.

Аналізуючи особливості систем мотивації працівників під час війни, Forbes наводить успішні кейси великих українських компаній. Розглянемо їх детальніше.

1. «Прийміть. Піклуйтеся. Підтримуйте. Продовжуйте. Працюйте. Погляньте у майбутнє» – це «6П» від Київстар для мотивації персоналу під час війни. Компанія Київстар будує HR-стратегію на зворотному зв'язку з командою, проводить опитування щодо емоційного та фізичного стану працівників, щоб визначити, наскільки ефективними є процеси, як почуваються та чого потребують її працівники. За даними компанії, 97% працівників задоволені програмами фінансової та інформаційної підтримки, 96% – позитивно оцінили психологічну підтримку [9].



Рис. 3. Як компанії допомагають працівникам у 2023 р. [5]

2. Компанія SoftServe в умовах війни запустила сторінку Knowledge Library на платформі Workplace, де зібрано інструкції, плани, рекомендації, та скриньку, куди співробітники надсилають запитання. Під час повітряних тривог або відключення електроенергії працівники можуть скористатись оплачуваним Emergency Leave. Також компанії запровадила Military Leave – відпустку для співробітників, які

захищають країну, та Territorial Defense Leave – відпустку для членів територіальної оборони [10].

3. Українська гірничодобувна група внесла корективи до своєї системи оплати праці. По-перше, замість фактичної зарплати зафіксували планову, щоб не створювати ще одного приводу для стресу. По-друге, введено чотири додаткові премії: за добровільну роботу під час тривоги працівників, які підтримують безперервний технологічний процес; за роботу на території, де немає активних бойових дій, але є певна напруга; робітникам, які працюють замість відсутнього колеги у період воєнних дій; одноразову премію волонтерам тощо [10].

Висновки. В сучасних умовах дефіциту кваліфікованих працівників вміння знаходити та наймати професіоналів, які відповідають цінностям, культурі та цілям компанії, стало критично важливим фактором для ефективного функціонування будь-якого бізнесу. Однак у міру того, як ринок праці стає все більш конкурентним, а пріоритети кандидатів змінюються, традиційні методи найму перестають бути ефективними і з'являється потреба розробити шляхи вдосконалення практики добору персоналу (зокрема, з використанням цифрових технологій) для результативного залучення найвідповідніших кандидатів. Наразі українська практика добору персоналу має багато напрямів для вдосконалення, які допоможуть їй розвиватися та пристосовуватися до нових реалій разом із змінами на ринку й впровадженням технологій діджиталізації.

Крім того, сьогодні в умовах невизначеності, задля збереження персоналу, важливо моніторити ефективність мотиваційних механізмів та проводити дослідження наявних потреб працівників для повного їх задоволення. Для цього доцільно використовувати сучасні діджитал-технології. Важливо пам'ятати, що високий рівень стресу та тривожності зменшує продуктивність персоналу та його бажання досягти результатів, а тому необхідно впроваджувати програми психологічної підтримки працівників. Оскільки в кризових умовах психіка працівника найбільш вразлива, то і мотиваційні інструменти повинні бути здебільшого направлені на зменшення впливу негативних емоцій, почуттів та тривожності. Відтак поряд із класичними методами матеріальної мотивації, варто запроваджувати і ті, що забезпечуватимуть психологічну підтримку персоналу.

Отже, бурхливі події сучасності - тривалий колапс, спричинений епідемією й карантинном, а потім трагічні воєнні події та їх наслідки, які кардинально вплинули на економічний і соціальний простір країни, повинні слугувати стимулом для перегляду кадрових стратегій підприємств та розробки нових стратегій управління ризиками, що виникають у зв'язку із проблемами залучення та утримання персоналу.

Перспективи подальших досліджень. У подальшій роботі автори планують провести PEST-аналіз системи управління персоналом в умовах невизначеності, на прикладі провідних вітчизняних підприємств.

Література.

1. Біженці з України: хто вони, скільки їх та як їх повернути? Фінальний звіт. Центр економічної стратегії. 2023. Отримано з: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2023/09/bizhenczi-z-ukra%D1%97ni.-finalnij-zvit.pdf>

2. Вонберг Т., Дмитрук С., Крочак В. Сучасні практики добору персоналу: аналіз тенденцій розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. (52). Отримано з: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-66>
3. Гринько Т. В., Ермолаєва К. Д. Управління трудовими ресурсами на підприємстві в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка і менеджмент 2023: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку* : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 6–7 квіт. 2023 р. : у 6 т. Т. 4 : Актуальні проблеми управління персоналом в умовах кризи. 2023. С. 27-30. Отримано з: <https://www.dnu.dp.ua/docs/ndc/2023/materiali%20konf/Zbirnyk-konferentsiyi-2023-Tom%204.pdf>
4. Дефіцит кадрів та навичок – основний виклик ринку праці у 2023 р. Отримано з: <https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-ta-navyuchok-osnovnyj-vyklyk-rynku-pratsi-u-2023-rotsi/>
5. Дослідження ринку праці України. Європейська Бізнес Асоціація. 2023. Отримано з: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/10/Doslidzhennya-rynku-pratsi-Ukrayiny_compressed.pdf
6. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 12. С. 46–51. DOI:10.32851/2708-0366/2022.12.6
7. Козак К., Корсікова Н., Петренко Ю. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Food Industry Economics*. 2022. 14(4). Отримано з: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i4.2426>
8. Конев О. Що казати та як поводитися зі співробітниками, у яких психологічна травма. *WORK.ua*. Отримано з: <https://www.work.ua/articles/expert-opinion/2942/>
9. Кузнєцов В. Новий формат. Як підтримувати співробітників під час війни. *Dsnews.ua*. 2022. Отримано з: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/noviy-format-yak-pidtrimuvati-spivrobotnikiv-pid-chas-viyeni-10082022-464114>.
10. Міроненко Т. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній. *Forbes*. 2022. Отримано з: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyeni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobotnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566>
11. Психосоціальна підтримка на робочому місці у воєнний і післявоєнний час. URL: Отримано з: <https://pratsia.in.ua/ilo/informatsiynyy-material-dlya-lideriv-pidpnyemstv-profspilok.html>
12. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. Вип. 4. № 2. С. 88–93
13. Співак І. Я., Крепич С. Я. Оцінювання рівня впливу мотивації праці на ефективність діяльності. *Інформаційні технології та комп'ютерна інженерія*. 2020. 3. С. 22-29.
14. Столярук Х. С., Харенко М. О. Аналіз проблем пошуку та залучення персоналу організації. *Бізнес-Інформ*. 2021. №6. С. 319-328. Отримано з: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-6_0-pages-319_328.pdf
15. Хлебнікова Т., Темченко О., Білінська О. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>
16. Хромушина Л. А. Виклики і перспективи управління персоналом у контексті теорії поколінь та в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2492>
17. Цимбалюк І.О., Хомюк Н.Л., Зелінська О.З. Міграція робочої сили в Україні: виклики для управління та мотивації персоналу під час війни. *Економіка та суспільство*. 2023. (54). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2783/2703>
18. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. (48). Отримано з: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

19. Чернишова Л., Заложнікова А. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. (55). Отримано з: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-92>
20. Шацька З.Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10 (257). С. 100–105
21. Як підтримувати працівників в умовах стресового стану. HURMA. Отримано з: <https://hurma.work/blog/yak-pidtrymuvaty-praczivnykiv-v-umovah-stresovogo-stanu/>
22. Azmuk, N., Grishnova, O., & Kuklin, O. (2020). Digital Employment: Ukraine's Ranking in the Global Division of Digital Labour. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(43), 380–391. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3578>.
23. Kamalaveni, M., Ramesh, S., & Vetrivel, T. (2019). A review of literature on employee retention. *International Journal of Innovative Research in Management Studies (IJIRMS)*, 4(4), 1-10.
24. Naz, S., Li, C., Nisar, Q. A., Khan, M. A. S., Ahmad, N., & Anwar, F. (2020). A study in the relationship between supportive work environment and employee retention: Role of organizational commitment and person–organization fit as mediators. *Sage Open*, 10(2), 2158244020924694.

References.

1. Bizhentsi z Ukrainy: khto vony, skilky yikh ta yak yikh povernuty? Finalnyi zvit. Tsentр ekonomichnoi stratehii. 2023. Otrymano z: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2023/09/bizhenczi-z-ukra%D1%97ni.-finalnij-zvit.pdf> [in Ukrainian]
2. Vonberh T., Dmytruk S., Krochak V. Suchasni praktyky doboru personalu: analiz tendentsii rozvytku. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. (52). Otrymano z: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-66> [in Ukrainian]
3. Hryenko T. V., Yermolaieva K. D. Upravlinnia trudovymy resursamy na pidpriemstvi v umovakh voiennoho stanu v Ukraini. *Ekonomika i menedzhment 2023: perspektyvy intehratsii ta innovatsiinoho rozvytku* : zb. nauk. prats Mizhnar. nauk.-prakt. konf., 6–7 kvit. 2023 r. : u 6 t. T. 4 : Aktualni problemy upravlinnia personalom v umovakh kryzy. 2023. S. 27-30. [in Ukrainian]
4. Defitsyt kadriv ta navychok – osnovnyi vykyk rynku pratsi u 2023 r. Otrymano z: <https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-ta-navychok-osnovnyi-vykyk-rynku-pratsi-u-2023-rotsi/> [in Ukrainian]
5. Doslidzhennia rynku pratsi Ukrainy. Yevropeiska Biznes Asotsiatsiia. 2023. Otrymano z: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/10/Doslidzhennya-rynku-pratsi-Ukrayiny_compressed.pdf [in Ukrainian]
6. Zhosan H. V., Kyrychenko N. V. Menedzhment personalu v umovakh postpandemii ta voiennoho stanu v Ukraini. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika*. 2022. Vyp. 12. S. 46–51. DOI:10.32851/2708-0366/2022.12.6 [in Ukrainian]
7. Kozak K., Korsikova N., Petrenko Yu. Upravlinnia motyvatsiieiu personalu v umovakh postpandemii ta voiennoho stanu. *Food Industry Economics*. 2022. 14(4). Otrymano z: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i4.2426> [in Ukrainian]
8. Konev O. Shcho kazaty ta yak povodytysia zi spivrobotnykamy, u yakykh psykholohichna travma. *WORK.ua*. Otrymano z: <https://www.work.ua/articles/expert-opinion/2942/> [in Ukrainian]
9. Kuznietsov V. Novyi format. Yak pidtrymuvaty spivrobotnykiv pid chas viiny. *Dsnews.ua*. 2022. Otrymano z: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/noviy-format-yak-pidtrimuvati-spivrobotnikiv-pid-chas-viyni-10082022-464114>. [in Ukrainian]
10. Mironenko T. HR pid chas viiny. Yak pidtrymuvaty ta spriamovuvaty tysiachi spivrobotnykiv pid chas kryzy. *Keisy trokh velykykh ukrainskykh kompanii. Forbes*. 2022. Otrymano z: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spriamovuvati-tisyachi-spivrobotnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566> [in Ukrainian]
11. Psykhosotsialna pidtrymka na robochomu mistsi u voiennyi i pisliavoiennyi chas. URL: Otrymano z: <https://pratsia.in.ua/ilo/informatsiynyy-material-dlya-lideriv-pidpryyemstv-profspilok.html> [in Ukrainian]

12. Pshyk-Kovalska O. O., Kovalskyi O. I. Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu. Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku. 2022. Vyp. 4. No 2. S. 88–93. [in Ukrainian]
13. Spivak I. Ya., Krepych S. Ya. Otsiniuvannia rivnia vplyvu motyvatsii pratsi na efektyvnist diialnosti. Informatsiini tekhnolohii ta komp'iuterna inzheneriia. 2020. 3. S. 22-29. [in Ukrainian]
14. Stoliaruk Kh. S., Kharenko M. O. Analiz problem poshuku ta zaluchennia personalu orhanizatsii. Biznes-Inform. 2021. №6. S. 319-328. [in Ukrainian]
15. Khliebnikova T., Temchenko O., Bilinska O. Efektyvnist systemy upravlinnia personalom v umovakh viiskovykh dii. Ekonomika ta suspilstvo. 2023. (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66> [in Ukrainian]
16. Khromushyna L. A. Vyklyky i perspektyvy upravlinnia personalom u konteksti teorii pokolin ta v umovakh nevyznachenosti. Ekonomika ta suspilstvo. 2023. Vypusk 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2492> [in Ukrainian]
17. Tsymbaliuk I.O., Khomiuk N.L., Zelinska O.Z. Mhratsiia robochoi syly v Ukraini: vyklyky dla upravlinnia ta motyvatsii personalu pid chas viiny. Ekonomika ta suspilstvo. 2023. (54). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2783/2703> [in Ukrainian]
18. Cherep O., Kaliuzhna Yu., Mykhailichenko L. Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini. Ekonomika ta suspilstvo. 2023. (48). Otrymano z: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> [in Ukrainian]
19. Chernyshova L., Zalozhnikova A. Stratehichni aspekty protsesu rozvytku menedzhmentu personalu v umovakh dii voiennoho stanu ta yikh vplyv na stan kadrovoho potentsialu pidpriemstva. Ekonomika ta suspilstvo. 2023. (55). Otrymano z: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-92> [in Ukrainian]
20. Shatska Z.Ya. Aktualni pidkhody do upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini. 2022. № 10 (257). S. 100–105. [in Ukrainian]
21. Yak pidtrymuvaty pratsivnykiv v umovakh stresovoho stanu. HURMA. Otrymano z: <https://hurma.work/blog/yak-pidtrymuvaty-praczivnykiv-v-umovah-stresovogo-stanu/> [in Ukrainian]
22. Azmuk, N., Grishnova, O., & Kuklin, O. (2020). Digital Employment: Ukraine's Ranking in the Global Division of Digital Labour. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(43), 380–391. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3578>.
23. Kamalaveni, M., Ramesh, S., & Vetrivel, T. (2019). A review of literature on employee retention. *International Journal of Innovative Research in Management Studies (IJIRMS)*, 4(4), 1-10.
24. Naz, S., Li, C., Nisar, Q. A., Khan, M. A. S., Ahmad, N., & Anwar, F. (2020). A study in the relationship between supportive work environment and employee retention: Role of organizational commitment and person–organization fit as mediators. *Sage Open*, 10(2), 2158244020924694.

Grishnova Olena,

Doctor of Sciences (Economics), Professor
Taras Shevchenko National University of Kyiv
grishnova@knu.ua

Kopylov Dmytro,

graduate student,
KROC University of Economics and Law of Kyiv
KopylovDV@krok.edu.ua

ATTRACTING AND RETAINING PERSONNEL PECULIARITIES UNDER THE CONDITIONS OF WAR AND DIGITALIZATION OF WORK

The article examines problems in the field of personnel management faced by domestic businesses during the war. It is defined that the most problematic fields are ensuring companies with personnel of the required quality and in sufficient quantity as well as retaining the employees avoiding the layoffs

aspirations. These problems have arisen due to the evacuation of a part of the working population abroad, the mobilization of workers to the Armed Forces, the increase in the mortality rate of men of working age, etc.

Analysis of external factors affecting the recruitment process has revealed many areas for improvement that will help companies to adapt to new realities. These include the use of modern tools and platforms for automating the recruitment process, the wide use of social networks to search for candidates for vacancies, etc. It is justified in the paper that the process of providing the company with personnel requires the use of fundamentally new approaches to its implementation.

It has been proven that to retain and attract personnel, companies need to rethink their motivational programs, because certain motivational tools in wartime conditions have become obsolete and lost their relevance. It is recommended that along with traditional methods of material motivation, it is necessary to use those that will provide psychological support to the staff. Successful cases of modernization of the personnel motivation system of three large Ukrainian companies are presented.

It was noted that in conditions of uncertainty, the personnel motivation system cannot remain stable, but should be built following the principles of change management. Therefore, it is recommended to constantly monitor the effectiveness of the current motivation system and, if necessary, to modernize it. To identify the level of motivation of the company's employees and analyze the influence of motivational factors on the efficiency of their work, it is recommended to use the "Motivation Efficiency Test" software.

Keywords: personnel, personnel management, attracting and retaining personnel, digitalization of work, personnel motivating, social and psychological support.