



УДК 338.108

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-973-982](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-973-982)

**Савків Уляна Степанівна** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і маркетингу, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ, 76018, тел.: (067) 280-18-00, <https://orcid.org/0000-0002-1101-4702>

**Лесик Микола Валерійович** здобувач за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, вулиця Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ, 76018, тел.: (097) 492-75-00, <https://orcid.org/0009-0001-8352-1340>

**Любченко Олександр Васильович** здобувач за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, вулиця Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ, 76018, тел.: (097) 008-31-04, <https://orcid.org/0009-0003-7053-9431>

## УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ

**Анотація.** Війна в Україні створила безпрецедентні стимули для фахівців з управління людськими ресурсами. Вони докладають чимало зусиль, щоб реагувати зміни зовнішнього середовища, яке швидко трансформується. Нове соціально-економічне середовище створило виклики, що зумовлюють менеджерів діяти в умовах перманентної турбулентності, а також забезпечило основу для прогнозування майбутніх подій і планування стратегії внутрішньої адаптації компанії. Фахівці з управління людськими ресурсами стикаються з новими завданнями, пов'язаними з необхідністю працювати в непередбачуваному середовищі.

У статті розглянуто специфіку діяльності працівників компаній, на яких покладено обов'язки з управління людськими ресурсами, в умовах загрози викликаної війною та стрімким розвитком цифрових технологій. Окреслено стратегії адаптації корпоративних процесів управління людськими ресурсами до змін у зовнішньому середовищі. Проаналізовано та оцінено зміни стратегій управління людськими ресурсами в умовах турбулентності, визначено базові та інноваційні тенденції формування кадрового потенціалу підприємств, запропоновано шляхи удосконалення лідерських якостей працівників. Досліджено основні напрями модернізації процесів управління людськими ресурсами підприємств.



Сьогодні загрози спричинені військовими діями та цифрові виклики змінюють вимоги до системи менеджменту, вимагають розробки стратегії адаптації процесів управління людськими ресурсами до змін, що відбуваються в економіці. Дослідження має на меті окреслити стратегії адаптації процесів корпоративного управління людськими ресурсами до змін у зовнішньому середовищі.

**Ключові слова:** управління людськими ресурсами, криза, антикризовий менеджмент, управлінські рішення, лідерство, цифрові технології..

**Savkiv Uliana Stepanivna** Candidate of economic Sciences, Docent, Docent of the Department of Management and Marketing, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, 57, Shevchenka St., Ivano-Frankivsk, 76018, tel.: (067) 280-18-00, <https://orcid.org/0000-0002-1101-4702>

**Lesyk Mykola Valeriiovych** PhD candidate at the third (educational and scientific) level of higher education, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, 57 Shevchenko St., Ivano-Frankivsk, 76018, tel.: (097) 492-75-00, <https://orcid.org/0009-0001-8352-1340>

**Liubchenko Oleksandr Vasylovych** applicant for the third (educational and scientific) level of higher education, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, 57 Shevchenko St., Ivano-Frankivsk, 76018, tel.: (097) 008-31-04, <https://orcid.org/0009-0003-7053-9431>

## HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF TURBULENCE AND DIGITALIZATION

**Abstract.** The war in Ukraine has created unprecedented incentives for human resource professionals. They are working hard to understand the rapidly transforming external environment. The new socio-economic environment has created challenges that force managers to act in conditions of permanent turbulence, and has provided a basis for forecasting future events and planning the company's internal adaptation strategy. Human resource management professionals are facing new challenges related to the need to work in an unpredictable environment.

The article examines the specifics of the activities of employees of companies entrusted with human resource management responsibilities in the context of the threat caused by the war and the rapid development of digital technologies. The strategies for adapting corporate human resource management processes to changes in the external environment are outlined. Changes in human resource management strategies in the context of turbulence are analysed and evaluated, basic and



innovative trends in the formation of human resources potential of enterprises are identified, and ways to improve the leadership skills of employees are proposed. The main directions of modernisation of the processes of human resources management of enterprises are researched.

Today, threats caused by military operations and digital challenges are changing the requirements for the management system, requiring the development of a strategy for adapting human resource management processes to changes in the economy. The study aims to outline strategies for adapting corporate human resource management processes to changes in the external environment.

**Keywords:** human resource management, crisis, crisis management, management decisions, leadership, digital technologies.

**Постановка проблеми.** Стрімке поширення інформаційно-комунікаційних пристроїв, оновлення програмного забезпечення, розвиток цифрових та хмарних технологій, а також зміни в соціально-економічному середовищі підприємств, зумовлені війною, призвели до виникнення нових викликів, пов'язаних з управлінням людськими ресурсами.

Розширення цифрового бізнес-середовища дозволяє роботодавцям адаптуватися до роботи в нових умовах. Поряд із традиційною моделлю соціально-трудова відносин стає стандартною практикою використання нових форм зайнятості, переважно дистанційної роботи на основі інформаційно-комунікаційних технологій.

Дистанційна форма трудової діяльності характеризується тим, що працівники використовують сучасні технології мобільного зв'язку та Інтернету для виконання своєї роботи в зручному для них місці і в зручний для них час. Зайнятість таких працівників може бути обмежена тривалістю виконання конкретного завдання або проєкту. Зі зміною зовнішнього економічного середовища змінюється і фокус внутрішньої політики компанії та стратегій управління людськими ресурсами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням зазначеної проблематики займалися зарубіжні та вітчизняні науковці. Автори Г. Файоль, Джеймс Д. Муні та А. Райлі розглядали управління людськими ресурсами як процес планування, організації, координації та контролю трудової діяльності працівників [1; 2].

М. Вебер, засновник бюрократичної теорії визначав, що працівники є інструментами для досягнення цілей управління за умови дотримання ними чітких посадових інструкцій, суворих бюрократичних правил і процедур [3].

А. Маслоу, Е. Мейо та Г. Мюнстерберг наголошували на важливості використання психологічних методів та мотиваційних стимулів у вирішенні проблем орієнтації та управління персоналом, приділяючи особливу увагу якісним характеристикам працівників та психологічним факторам [4-6].



Наприкінці 20 століття на зміну існуючій моделі управління людськими ресурсами прийшла нова концепція управління, яка проголосила базовими завданнями досягнення чотирьох основних цілей:

- інтеграція менеджерів нижчого рівня в стратегічні цілі компанії;
- відданість працівників підприємству;
- формування управлінських рішень, які сприяють інвестуванню в трудовий потенціал компанії;
- наявність організаційної структури з функціональною гнучкістю та здатністю до управління інноваціями [7].

Таку модель управління персоналом при якій, працівники розглядаються як інвестиційний ресурс компанії і для ефективного управління ними необхідний комплексний підхід.

Незважаючи на велику кількість різнопланових досліджень, пов'язаних з управлінням людськими ресурсами, ця тема залишається актуальною і залишає простір для інноваційних рішень, оскільки світ праці постійно змінюється, так само як і економічна діяльність компаній, на яку впливають глобальне середовище і технологічні інновації. Стратегії адаптації процесів управління людськими ресурсами до швидких соціально-економічних трансформацій в умовах невизначеності, спричиненої діджиталізацією економіки та війною в Україні потребують ґрунтовних досліджень.

**Метою статті** є вивчити процеси адаптації корпоративного управління людськими ресурсами до змін у зовнішньому середовищі з метою формування оптимальних підходів до забезпечення ефективного функціонування організацій.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних умовах господарювання загострюється проблема управління людськими ресурсами через ризики, які спричинені війною. Системи управління персоналом, які суб'єкти господарювання застосовували в мирний час, виявились неієвними в умовах війни.

У зв'язку з нестабільною політичною та економічною ситуацією необхідно проводити ретельний моніторинг та адаптацію управлінських стратегій, щоб забезпечити виживання та продуктивність організацій у важких умовах, коли ризики дуже важко ідентифікувати та оцінювати. Це головне завдання ефективного управління людськими ресурсами [7].

В свою чергу посилення конкуренції, стандартизація бізнес-процесів та нестабільність попиту на світових ринках спонукають роботодавців до використання форм зайнятості, які забезпечують економічну ефективність та економію витрат. Основними формами зайнятості, привабливими для роботодавців у цьому контексті, є більш гнучкі та менш захищені з позиції працівників, такі як тимчасова зайнятість або аутстафінг.

Використовуючи різні форми зайнятості, роботодавці мають у своєму розпорядженні широкий спектр інструментів, щоб створити кращі умови для



талановитих та ефективніших працівників та запропонувати привабливіші умови праці для тих, хто має вищі компетентності.

Впровадження інноваційних технологій призводить до скорочення попиту на низько кваліфікованих працівників і збільшення попиту на досвід і навички висококваліфікованих працівників [8].

Наявні цифрові технології, автоматизація та штучний інтелект підвищують продуктивність та ефективність праці, створюючи нові можливості як для працівників, так і для компаній. З іншого боку, вони породжують соціальні ризики, пов'язані з цифровізацією, переважно у сфері праці. З цієї точки зору, цифрова революція призведе до зникнення значної кількості робочих місць і трансформації робочих процесів. Стрімкий розвиток цифровізації є фактором не лише можливостей, а й серйозних загроз для багатьох верств населення.

Навички користувачів, як правило, можуть якісно покращуватись до певного віку, а згодом їхній рівень знижується, як і продуктивність їхньої праці. Зростає нерівність можливостей, що полягає у нерівномірному доступі до новітніх технологій і якісної освіти для бідного або старшого населення.

Людський потенціал залежить від можливостей, зокрема від шансу отримати якісну освіту, вчасну професійну перекваліфікацію у цифровому середовищі. Цей процес спонукає суб'єктів економічних відносин до «технологічних перегонів» з метою утримання лідерських позицій на ринку. Витіснення людини з ринку праці в результаті цифровізації може мати системні наслідки. Сучасний ринок праці – це складна динамічна система, яка піддається впливу інформаційних технологій, що зумовлює зміни в соціально-трудових відносинах [10].

Цифровізація може спричинити загальну поляризацію праці, тобто поділ між стандартною регульованою зайнятістю та нерегульованою зайнятістю на онлайн-платформах. Вона змінює світ праці, соціально-трудові відносини між роботодавцями та працівниками, а війна є каталізатором цих змін.

В таких умовах антикризове управління має бути збалансовим. З одного боку, HR-відділи компаній повинні сформувати "портфель" різних форм зайнятості, з акцентом на гнучкі та інноваційні форми зайнятості, а з іншого боку, фахівці з управління персоналом повинні забезпечити утримання компетентних співробітників і не допустити їх звільнення. Незахищеність та соціальна вразливість в умовах зниження соціальних гарантій через використання нестандартних форм зайнятості може призвести до того, що висококваліфіковані працівники шукатимуть більш стабільну роботу.

Війна в Україні вимагає поєднання добробуту та безпеки працівників. Фахівці з управління персоналом, які інтегрують питання здоров'я та благополуччя у свої робочі плани на індивідуальному та організаційному



рівнях, створюють основу для сталого розвитку підприємства, де працівники почувуються впевнено і можуть діяти творчо в міру своїх здібностей. Іншими словами, людські ресурси в організації розглядаються як інвестиційний ресурс.

Ефективне лідерство набуває все більшого значення в сучасних умовах. Лідери в організаціях здатні згуртувати навколо себе команду та ефективно розподіляти роботу між її членами, беручи до уваги їхні індивідуальні особливості. Вони ефективно розподіляють роботу між членами команди, беручи до уваги індивідуальні компетенції та потенціал кожного працівника.

Завдання лідера в умовах невизначеності полягає в забезпеченні стабільності, враховуючи непередбачувані обставини. Він має володіти здатністю адаптуватися до змін, швидко реагувати на нові умови та шукати інноваційні рішення. Лідеру слід ефективно управляти конфліктами, стресом та несприятливими обставинами, підтримуючи мотивацію та оптимізм у своїй команді. Він повинен виявляти відкритість до нових ідей та готовність до відкритого спілкування з працівниками, спільно шукати шляхи вирішення проблем та досягнення поставлених цілей.

Один із шляхів удосконалення лідерських якостей є систематичне самовдосконалення. Заохочення працівників до самостійного вибору напрямків навчання та прийняття рішень щодо власного розвитку навичок може бути більш вигідним для компаній, ніж відвідування ними навчальних курсів за наказом. Поєднання особистих інтересів працівників, можливостей для розвитку в компанії, застосування на практиці отриманого досвіду та використання набутих навичок при виконанні роботи підвищує рівень інтеграції працівників у компанію, оскільки працівники заохочуються вчитися і робити те, що їм дійсно цікаво. Узгодження інтересів працівників з потребами та стратегічними цілями компанії дозволить підвищити ефективність роботи окремих працівників та конкурентоспроможність компанії в цілому.

Висококваліфіковані працівники здатні виконувати свої функціональні обов'язки, використовуючи сучасну техніку й технології, сьогодні виступають гарантом збереження та нарощування конкурентних позицій підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

В умовах кризи успішна діяльність підприємства залежить від низки нових змінних у стратегії управління людськими ресурсами. Управлінці при формуванні внутрішньої кадрової політики підприємства мають орієнтуватися, перш за все, на креативні лідерські якості своїх співробітників, пошук та найм талановитих фахівців, збереження кадрового потенціалу кваліфікованих робітників підприємства та постійне навчання та підвищення кваліфікації своїх працівників.



У сфері управління людськими ресурсами підприємств дедалі більше уваги приділяється здоров'ю та добробуту працівників. Забезпечення благополуччя з урахуванням індивідуальних потреб різних працівників замість застосування уніфікованого підходу стає одним із головних напрямів роботи фахівців із управління людськими ресурсами підприємств у контексті підтримки здоров'я та добробуту працівників. Такий підхід дозволяє співробітникам відволіктися від роботи, відновлюючи сили, емоційну, психологічну, соціальну стабільність, що врешті респт допомагає їм легше адаптуватися до стрес-ситуацій.

Економічні наслідки кризи змушують роботодавців приймати важкі рішення щодо кількості штатних працівників, їх перерозподілу, а також утримання талановитих та перспективних співробітників від звільнення. Тому комплектування штату та його збереження залишається нагальним завданням для кадрових служб. Спеціалісти із управління людськими ресурсами мають чітко орієнтуватися на стратегічну ціль підприємства та при цьому із максимальною гнучкістю реагувати на оперативні потреби.

Можливість використання віддаленої зайнятості спонукає розширити горизонт пошуку працівників, робоча сила необхідної кваліфікації може бути залучена із інших регіонів. Підприємства, що швидко розвиваються, потребують додаткових працівників і можуть використовувати нестандартні форми зайнятості для їх залучення.

Підприємства, які змушені скорочувати свій штат, також можуть звернутися до нестандартних трудових відносин, як то залучення працівників через аутсорсінг, краудсорсінг або використання гнучких форм зайнятості, наприклад, неповної, непостійної тощо. У цьому контексті вкрай важливим вбачається питання пошуку професіоналів необхідної кваліфікації, зокрема через онлайн-ресурси та Інтернет-платформи.

Планування наступництва на підприємствах, які працюють в умовах перманентних викликів, усвідомлюється сьогодні як серйозний напрям удосконалення роботи фахівців із управління людськими ресурсами підприємства. Для заповнення ключових посад на підприємстві, планування наступництва – стратегія управління людськими ресурсами, яка має включати навчання і розвиток співробітників, які володіють навичками, знаннями, якостями, досвідом і бажанням просуватися. Ретельне планування наступництва на підприємствах може знівелювати можливі ризики та управляти змінами при передачі лідерства наступному поколінню, а також при звільненні ключових співробітників. Ефективне планування наступництва підтримує організаційну стабільність та стійкість підприємства, забезпечуючи можливість більш спокійно та м'яко долати кризові ситуації.

Компенсації та пільги завжди були важливою стратегією управління людськими ресурсами, оскільки вони впливають на мотивацію співробітників.



Ці виплати не лише стимулюють працівників до досягнення цілей компанії, але й сприяють підвищенню ефективності організації в цілому. Компенсаційна система, що включає в себе заробітну плату, бонуси, страхові виплати та інші види винагороди, визначається стратегічними цілями організації та ринковими умовами. Правильно структурована система компенсацій може привернути увагу висококваліфікованих працівників або зберегти їх у складі компанії.

Однак, для успішного впровадження компенсаційних та пільгових програм необхідно здійснювати систематичний моніторинг їхньої ефективності та відповідності стратегічним цілям компанії. Тільки таким чином можна забезпечити постійне вдосконалення системи управління людськими ресурсами та конкурентні переваги на ринку праці.

Пільги, пов'язані з умовами праці, включають робочий час і відпустку, розвиток навичок, заходи та подарунки залишаються важливими мотиваційними інструментами в системі корпоративного управління персоналом.

Категорія пільг, що підтримують якісний рівень життя, покриває баланс між роботою та особистим життям, а також включає мобільність зайнятості. Додаткові компенсації та пільги можуть утримати талановитих співробітників та від переходу до іншого роботодавця.

Для ефективного управління людськими ресурсами при використанні пільг та компенсацій важливо розуміти, яким пільгам надають перевагу працівники певного віку. Пенсійні виплати стають тим важливішими, чим старший працівник, а розвиток навичок тим цінніший, чим молодший працівник. Представники всіх поколінь (за виключенням найстарших, для яких пенсійні плани виступають на перше місце) величезне значення надають гнучкій зайнятості, що дає співробітникам можливість вибирати графік робочого часу та/або місце, де вони хочуть працювати.

Організаційна ефективність роботи фахівців з управління персоналом компанії є результатом організаційних заходів, спрямованих на збалансування інтеграції соціальної підтримки працівників у виробниче планування та оптимізацію витрат компанії.

Війна створює ризики для здоров'я, психологічного благополуччя та безпеки працівників, а також спонукає роботодавців до підвищення створює ризики для роботодавців та спонукає їх до прийняття рішень щодо використання дистанційної роботи та нестандартних форм зайнятості.

**Висновок.** Таким чином, швидке усвідомлення змін зовнішніх умов, спричинених війною, призвело до перегляду існуючих моделей корпоративного управління людськими ресурсами та спонукало HR-відділи та керівників до розробки стратегій адаптації компаній, що працюють в умовах перманентних змін.





У турбулентному соціально-економічному кліматі співробітникам доводиться працювати гнучко і збалансовано. Найкращим варіантом для компаній є поєднання адаптаційних стратегій.

Фундаментальні сфери управління людськими ресурсами, такі як рекрутинг та укомплектування штату, повинні розвиватися з урахуванням можливостей інноваційних та цифрових ресурсів. Такі системи, як оплата праці, пільги, навчання та розвиток, мають бути спрямовані на підтримку індивідуальних здібностей працівників, пошук і залучення талантів, створення умов для їхньої повної самореалізації та відданості справі.

Диверсифікація форм зайнятості, що застосовуються компанією, має сприяти пом'якшенню наслідків кризи, дозволяючи проводити реструктуризацію та скорочення штату, водночас утримуючи важливих та перспективних працівників. Занепокоєння щодо зміни екологічних умов та ризиків, пов'язаних з війною, виводять на перший план питання здоров'я та благополуччя працівників. Розуміння демографічних викликів зосередило увагу на розвитку лідерства та плануванні наступництва в компаніях. Сьогодні світ праці змінюється, а людські ресурси стають ключовим прибутковим інвестиційним ресурсом компаній.

#### **Література:**

1. Fayol H. Administration industrielle et générale. Paris. Dunod et Pinat. 1916. 174 p.
2. Mooney J. & Reiley A. Onward Industry!: The Principles of Organization and Their Significance to Modern Industry. New York: Harper & Brothers. 1931. 564 p.
3. Weber M. Die protestantische Ethik und der „Geist“ des Kapitalismus. In: Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik. 21, 1905, S. 1–110.
4. Maslow A. H. A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 1943, Vol. 50 #4, pp. 370–396.
5. Mayo E. The Social Problems Of An Industrial Civilization. Division of Research Graduate School of Business Administration. Harvard University. Boston. 1945. 150 p.
6. Münsterberg G. Psychotechnics, Psychology and Industrial Efficiency, L., 1913.
7. Guest D E. Personnel and HRM: can you tell the difference? Personnel Management, January, 1989. pp. 48–51.
8. Савків У. С., Сидор Г. В. Управління людськими ресурсами в умовах ризиків, спричинених війною в Україні. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (Серія: Економіка та управління в нафтогазовій промисловості)*, 2023. 2(28). С. 77 – 84. DOI: 10.31471/2409-0948-2023-2(28)-77-84
9. Гук Л.П. Стандартні та нові форми зайнятості: диверсифікація можливостей в умовах цифровізації та глобалізації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 224–231. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-224-231>
10. Савків У. С., Сидор Г. В., Тимків А. О. Цифровізація – сучасний вектор розвитку економіки в Україні. Сталій розвиток економіки, суспільства та підприємництва : матер. Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Івано-Франківськ, 27–28 квіт. 2023 р.). Івано-Франківськ, 2023. С. 29–31.



**References:**

1. Fayol H. (1916) *Administration industrielle et générale*. Paris. Dunod et Pinat. 174 p. [in English].
2. Mooney J. & Reiley A. (1931) *The Principles of Organization and Their Significance to Modern Industry*. New York: Harper & Brothers. 564 p. [in English].
3. Weber M. (1905). Die protestantische Ethik und der „Geist“ des Kapitalismus. In: *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*. 21, S. 1–110. [in English].
4. Maslow A. H. (1943) *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, Vol. 50 #4, pp. 370–396. [in English].
5. Mayo E. *The Social Problems Of An Industrial Civilization*. Division of Research Graduate Scuool of Business Administration. Harvard University. Boston. 1945. 150 p. [in English].
6. Münsterberg G. (1931) *Psychotechnics, Psychology and Industrial Efficiency*, L., [in English].
7. Guest D E. (1989) *Personnel and HRM: can you tell the difference?* *Personnel Management*, January, pp. 48–51. [in English].
8. Savkiv U. S., Sydor H. V. (2023). Upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh ryzykiv, sprychynenykh viinoiu v Ukraini. [Human resource management in the context of risks caused by the war in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Ivano-Frankivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu (Serii: Ekonomika ta upravlinnia v naftohazovii promyslovosti)*. 2(28). С. 77 – 84. [in Ukrainian].
9. Huk L.P. (2021). Standartni ta novi formy zainiatosti: dyversyfikatsiia mozhlyvostei v umovakh tsyfrovizatsii ta hlobalizatsii. [Standard and new forms of employment: diversification of opportunities in the context of digitalisation and globalisation]. *Biznes Inform.* № 1. С. 224–231. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-224-231> [in Ukrainian].
10. Savkiv U. S., Sydor H. V., Tymkiv A. O. (2023). Tsyfrovizatsiia – suchasnyi vektor rozvytku ekonomiky v Ukraini. [Digitalisation is a modern vector of economic development in Ukraine]. *Stalyi rozvytok ekonomiky, suspilstva ta pidpriemnytstva : mater. Mizhnar. nauk.-prakt. konf.*, (m. Ivano-Frankivsk, 27–28 kvit. 2023 r.). Ivano-Frankivsk, S. 29–31. [in Ukrainian].