

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В  
УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ**

Кваліфікаційна робота (проект)  
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконала: студентка 4 курсу 491 групи  
Спеціальності 073 Менеджмент  
Освітньо-професійної програми  
«Менеджмент»  
Ібрагімова Аліна Романівна  
Керівник: кандидатка економічних  
наук Чмут А. В.

Рецензент: директор ТОВ  
«РАТУШ-АГРО»  
Алісевич В. Л.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ</b> .....	5
1.1. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану.....	5
1.2. Основні принципи адаптації персоналу до специфіки воєнного часу....	8
1.3. Основні стратегії управління персоналом в умовах воєнного часу ...	9
<b>РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ НА БАЗІ ХЕРСОНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ</b> .....	12
2.1. Характеристика системи та структура управління персоналом Херсонського державного університету .....	12
2.2. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану .....	15
2.3. Аналіз системи мотивації персоналу Херсонського державного університету.....	19
<b>РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ ХЕРСОНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ</b> .....	22
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	26
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	28
<b>ДОДАТКИ</b> .....	32
Додаток А .....	33

## ВСТУП

**Актуальність.** Ефективне керування персоналом є основою успішного функціонування організації, особливо в умовах воєнного стану, коли загрози безпеки та стресові ситуації набувають надзвичайного значення. В таких умовах правильне управління персоналом стає не лише стратегічною необхідністю, а й ключовим фактором виживання та досягнення цілей організації. Крім того, ефективне використання методів управління персоналом в умовах воєнного конфлікту допомагає забезпечити оптимальну працездатність та професійну компетентність персоналу, зменшення ризиків та втрат, а також підвищення загальної ефективності діяльності організації.

Багато наукових досліджень акцентують увагу на питаннях, пов'язаних із плануванням, організацією, мотивацією, контролем та регулюванням персоналу. Розгляд досліджень висвітлено такими вченими, як: Ф. Герцберг, А. Маршалл, А. Маслоу, В. Оучі, А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Файоль, Т. Шульц та інші. Аналіз цих наукових досліджень дозволяє визначити, що вони були серед перших, хто визначив загальні принципи управління персоналом. Великий внесок у розвиток методології управління персоналом, його ефективності та оцінки зробили такі науковці, як Л. В. Балабанова, О. Є. Кузьмін, Е. М. Лібанова, О. Щур, Ф. І. Хміль та інші.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота виконувалась у відповідності до науково-дослідної теми «Стратегічне управління економічною діяльністю підприємств у контексті сталого розвитку» – номер державної реєстрації 0123U104063 (в її межах автором досліджені особливості управління персоналом у сфері освіти).

**Метою дослідження** є аналіз та вивчення специфіки використання методів управління персоналом під час воєнного конфлікту.

Відповідно до мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

– проаналізувати особливості управління персоналом в умовах військового стану;

- вивчити основні принципи адаптації персоналу до умов воєнного часу;
- розглянути основні стратегії управління персоналом, придатні для застосування в умовах війни;
- надати опис системи та структури управління персоналом херсонського державного університету;
- провести аналіз особливостей застосування методів управління персоналом під час військового конфлікту;
- проаналізувати систему мотивації персоналу херсонського державного університету;
- розглянути можливі шляхи поліпшення системи управління персоналом в умовах військового конфлікту Херсонського державного університету.

**Об'єктом дослідження** є Херсонський державний університет.

**Предметом дослідження** є дослідження особливостей використання стратегій управління персоналом в умовах воєнного часу.

**Методами дослідження** є застосування методів наукового дослідження та системного аналізу, а також порівняльний аналіз і анкетування, а всі ці аспекти враховують фундаментальні принципи функціонування підприємства та узагальнення результатів дослідження. Щодо інформаційної бази, вона ґрунтується на працях українських та зарубіжних вчених, офіційних статистичних даних України, законодавчих актах, матеріалах періодичних видань та ресурсах Інтернету.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів основного матеріалу, висновків, списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

#### 1.1. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану

Управління персоналом в умовах воєнного стану відрізняється від управління в мирний час через частину специфічних викликів та обмежень. Умови воєнного часу вимагають швидкої мобілізації ресурсів, забезпечення безпеки та захисту здоров'я персоналу, підтримки психологічного благополуччя працівників із залученням тренінгів зі стресостійкості. Ефективна комунікація та логістика є ключовими елементами управління, а також важливим є готовність адаптуватися до змін у воєнному середовищі та збройній агресії [2]. Управління персоналом у воєнний період вимагає великого вміння швидко реагувати на зміни, забезпечувати безпеку та підтримку персоналу.

Для отримання глибшого уявлення про поняття управління персоналом, необхідно розглянути визначення, запропоновані різними дослідниками, які відображають різноманітні підходи до цього процесу (див. табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

#### Визначення поняття управління персоналом

Автор	Визначення управління персоналом
Ф. Герцберг [3]	управління персоналом - це система, що включає планування, організацію, мотивацію, контроль та координацію роботи співробітників для досягнення стратегічних цілей організації
А. Маршал [15]	управління персоналом - це процес забезпечення найбільш ефективного використання робочої сили, з орієнтацією на досягнення поставлених цілей та задоволення потреб обох сторін - працівника і організації
Ф. Тейлор [15]	управління персоналом - це науковий підхід до визначення найбільш ефективних методів та процесів для виконання роботи, включаючи вибір, навчання та мотивацію працівників
А. Файоль [24]	управління персоналом - це процес планування, організації, координації, спрямований на використання та розвиток робочої сили для досягнення цілей організації

Ф. І. Хміль [17]	управління персоналом - це процес впливу на співробітників, орієнтований на забезпечення досягнення стратегічних цілей організації, за допомогою планування, навчання, мотивації та контролю
------------------	--

Джерело: складено автором на основі [13 15; 15; 24; 17].

Аналізуючи визначення управління персоналом, запропоновані різними науковцями, можна зробити висновок про багатогранність цього поняття. Вони підкреслюють важливість планування, організації, мотивації та контролю за роботою працівників для досягнення стратегічних цілей організації. Управління персоналом виступає ключовим фактором в забезпеченні ефективного функціонування організації та досягненні успіху у виконанні її завдань, що вимагає комплексного підходу, який охоплює всі аспекти взаємодії між працівниками та управлінням.

Під час стратегічного планування персоналу в умовах воєнного конфлікту, вирішальним є перегляд кадрової стратегії з метою забезпечення збереження, підтримки персоналу та забезпечення безпеки. Адаптація стратегії управління персоналом потребує акценту на перегляді робочого навантаження на підприємствах. З метою досягнення ефективності, важливо встановити нові цілі та завдання для працівників і провести ротацию персоналу, зокрема тих, чия робота стала менш інтенсивною. Для навчання персоналу в умовах воєнного стану рекомендується використовувати сучасні методи, такі як коучинг, e-learning та самонавчання, хоча дослідження показують, що більшість підприємств зменшують обсяги навчання [5].

У період воєнного конфлікту важливо здійснювати навчання персоналу на місцях роботи під час їх ротации, залучаючи наставників з числа колег або безпосередніх керівників, щоб забезпечити збереження кваліфікованого персоналу та уникнути проблем з пошуком необхідних спеціалістів. Збереження та підтримка кваліфікованих співробітників залишається пріоритетом для підприємств у будь-яких умовах, особливо в умовах воєнного конфлікту.

Мотивування працівників у період воєнного конфлікту є вирішальним елементом, що не лише забезпечує фінансову підтримку, але й підтримує їх морально. Навіть у цей складний час більшість підприємств продовжують виплачувати в повному обсязі заробітну плату. Додатковими механізмами мотивації для співробітників може впроваджуватися гнучкий графік роботи, а також надаватися доступ до програм психологічної допомоги, одноразові фінансові допомоги, можливість користування корпоративним житлом або компенсація орендної плати за житло. Новими методами мотивації можуть бути взаємодопомога та взаємопідтримка через спільні волонтерські проекти на підприємстві, збирання коштів для мобілізованих працівників та їхніх сімей. Емпатія виявилася дієвим інструментом мотивації, сформованим під час воєнних подій на підприємствах в Україні.

Контроль є необхідною складовою для успішного функціонування підприємства. Умови воєнного часу ставлять перед управлінням завдання забезпечити ефективний контроль за персоналом, що включає управлінську, діагностичну та селективну діяльність [4].

Умови воєнного стану суттєво впливають на хід робочих процесів, викликаючи потребу у перегляді підходів до управлінського контролю. Такий контроль, зазвичай, описується як процес оцінки результатів працівників та ефективного використання часу у робочих процесах, і контроль є ключовим інструментом для виявлення областей, де необхідні корекції у діяльності персоналу. Контроль, що виконується як діагностична процедура, передбачає систематичне спостереження за працівниками з метою оцінки їхнього психологічного стану та уникнення помилок, які можуть зашкодити репутації компанії. Відомо, що персонал є важливим ресурсом для підприємства, і успішне функціонування на ринку, якість виробів чи послуг, а також рейтинг серед клієнтів прямо залежать від нього. Здійснюючи селективний контроль, управління сприяє оптимізації інформаційного потоку та покращенню комунікаційних процесів на підприємстві. В умовах воєнного стану оптимізація інформаційного забезпечення здійснюється за такими критеріями,

як своєчасність, доступність, результативність, достовірність, зрозумілість, цілісність, надійність та необхідність.

## 1.2. Основні принципи адаптації персоналу до специфіки воєнного часу

Основні принципи адаптації персоналу до специфіки воєнного часу включають гнучкість і мобільність (див. таблицю 1.2). Персонал повинен бути готовий до швидких змін у вимогах та умовах роботи, що дозволяє ефективно реагувати на зміни в поточній ситуації.

Таблиця 1.2

### Основні принципи адаптації персоналу

Принцип	Основні функції
Гнучкість робочого часу	Забезпечення можливості працівникам пристосовувати графіки роботи до змінних умов воєнного конфлікту, що сприяє збереженню ефективності праці та зниженню стресу
Ротація персоналу	Проведення систематичного перерозподілу працівників на різні посади та функції з метою зменшення монотонності, підвищення мотивації та розвитку нових навичок
Застосування сучасних методів навчання	Використання інноваційних методів, таких як коучинг, e-learning та самонавчання, для забезпечення навчання та розвитку персоналу в умовах воєнного часу
Підтримка психологічного благополуччя	Надання працівникам доступу до програм психологічної підтримки, консультування та психологічної допомоги для зменшення стресу та підтримки психологічного здоров'я
Адаптація цілей та завдань	Перегляд та встановлення нових цілей та завдань для працівників, адаптованих до поточних умов воєнного конфлікту, з метою забезпечення їхньої актуальності та досягнення успіху

Джерело: складено автором на основі [3].

Підготовка та тренування персоналу є основними функціями, надання необхідних навичок і знань для роботи в умовах воєнного конфлікту та допомагає зберегти й покращити їхню ефективність і зберегти життя. Психологічна підтримка також важлива, оскільки умови воєнного часу можуть призвести до психологічного стресу для персоналу. Забезпечення безпеки та здоров'я працівників є пріоритетом, адже це сприяє збереженню їхньої працездатності.



Ефективна комунікація між усіма рівнями персоналу важлива для координації дій та обміну інформацією у воєнний період. Сильне лідерство і ефективна координація дій допомагають зберегти єдність та дисципліну серед персоналу. Здатність швидко адаптуватися до змін у ситуації і швидко приймати рішення є важливою якістю персоналу в умовах воєнного часу [6]. Такі основні принципи допомагають підприємствам і організаціям підготувати та зберегти ефективний персонал у воєнних умовах.

Виробнична адаптація визначається як процес введення працівника у новий виробничий контекст, оволодіння ним умовами праці, нормами організації праці та встановленням взаємозв'язків з виробничим середовищем. Вона передбачає усвідомлення вимог і особливостей нової сфери діяльності.

Професійна адаптація, у свою чергу, характеризується розширеним засвоєнням можливостей, знань та навичок, а також формуванням необхідних професійних якостей особистості та позитивного відношення до власної праці. Вона передбачає постійне вдосконалення в майстерності та підвищення кваліфікації. Психофізіологічна адаптація включає пристосування до нових фізичних та психічних навантажень, що виникають у процесі виконання трудових обов'язків, що означає адаптацію до різних умов праці та ефективну управління стресовими ситуаціями.

Соціально-психологічна адаптація охоплює взаємозв'язок працівника з колективом та організацією. Цей процес включає в себе розуміння та взаємодію з соціальними та психологічними аспектами робочого середовища, а також адаптацію до внутрішніх структур та взаємин в колективі.

Організаційна адаптація полягає у знайомстві з розумінням та виконанням власної ролі в компанії пов'язані особливості організаційного механізму управління підприємством, місцем у власному підрозділі та посадою в загальній системі цілей і в організаційній структурі.

### **1.3. Основні стратегії управління персоналом в умовах воєнного часу**

Введення воєнного стану може обмежити можливості діяти та приймати рішення через надзвичайні умови та нестабільність у політичному та економічному середовищі. Однак, при відповідній підготовці та оперативній реакції на ці умови, можна зберегти високий рівень якості управління.

Під час війни в управлінні персоналом стає низка завдань, які потрібно виконувати для підтримки підприємств та країни в цілому. Серед найважливіших можна визначити наступні [8]:

- Оптимізація управління процесом масової міграції населення внаслідок воєнних подій, що відбуваються в країні, суттєво впливає на кадровий потенціал багатьох підприємств через велику кількість фахівців, які залишають країну та виїжджають за кордон.

- Зміни в структурі робочих ресурсів, такі як збільшення частки жінок серед працівників та суттєве зниження відсотка чоловіків у зв'язку з мобілізаційними процесами, а також збільшення середнього віку працівників, впливають на організаційну динаміку.

- Подальший розвиток політики різноманітності та інклюзивності спрямований на забезпечення справедливої оплати праці, захисту внаслідок мобілізаційних заходів може призвести до дисбалансу у гендерному складі населення та росту кожного працівника.

- Коригування управлінського процесу роботи з персоналом, зокрема оптимізація процесу дистанційної роботи, є необхідними заходами для пристосування до нових умов у воєнний час.

- У період воєнних дій, перегляд мотиваційних факторів для працівників має за мету забезпечення високої продуктивності праці та оптимального функціонування організації.

Управління персоналом в умовах воєнного конфлікту є складним завданням, що вимагає особливих стратегій та підходів. В таких умовах організаціям необхідно зосередитися на збереженні ефективності та стабільності, забезпечуючи безпеку й добробут персоналу. Для досягнення цих цілей потрібні адаптивні стратегії управління, спрямовані на мобілізацію

ресурсів, підтримку працівників у стресових ситуаціях, ефективну комунікацію та управління змінами. Важливою частиною таких стратегій є інвестування в навчання та розвиток персоналу, щоб забезпечити його готовність до змін і викликів, що виникають у воєнний період. Основні стратегії управління персоналом в цих умовах [9].

Таблиця 1.3

### Стратегії управління персоналом

Принцип адаптації персоналу	Опис
Мобілізація та гнучкість	Підприємства повинні мати гнучкі кадрові стратегії, щоб швидко адаптуватися до змін у виробничому процесі та ринкових умовах
Безпека та захист	Пріоритетом є забезпечення безпеки працівників через розробку та впровадження заходів безпеки на робочому місці та планування евакуації у разі небезпеки
Комунікація та інформаційна прозорість	Важливо забезпечити ефективну комунікацію з працівниками щодо ситуації в країні та в організації для зменшення страху та непевності
Підтримка та допомога працівникам	Надання психологічної підтримки, консультування та програм допомоги для забезпечення добробуту персоналу під час стресових умов
Управління змінами	Ефективне управління змінами дозволяє організаціям швидко реагувати на нові умови та забезпечувати контингентність управлінських рішень
Навчання та розвиток	Інвестування в навчальні програми та розвиток компетенцій персоналу для забезпечення його ефективності та готовності до змін
Стійкість та витривалість	Прояв стійкості та витривалості у важких умовах, здатність протистояти стресовим ситуаціям та продовжувати забезпечувати якісну роботу

Джерело: складено автором на основі [9].

Отже, управління персоналом в післявоєнний період ґрунтується на врахуванні особливостей ситуації, співпраці з різними зацікавленими сторонами та гнучкості у вирішенні завдань. Головна мета полягає в забезпеченні стабільності та відновленні регіону чи країни після війни. Важливим аспектом є адаптація стратегій управління персоналом до нових умов, зокрема шляхом розробки інноваційних підходів та виявлення гнучкості у вирішенні завдань.

## РОЗДІЛ 2

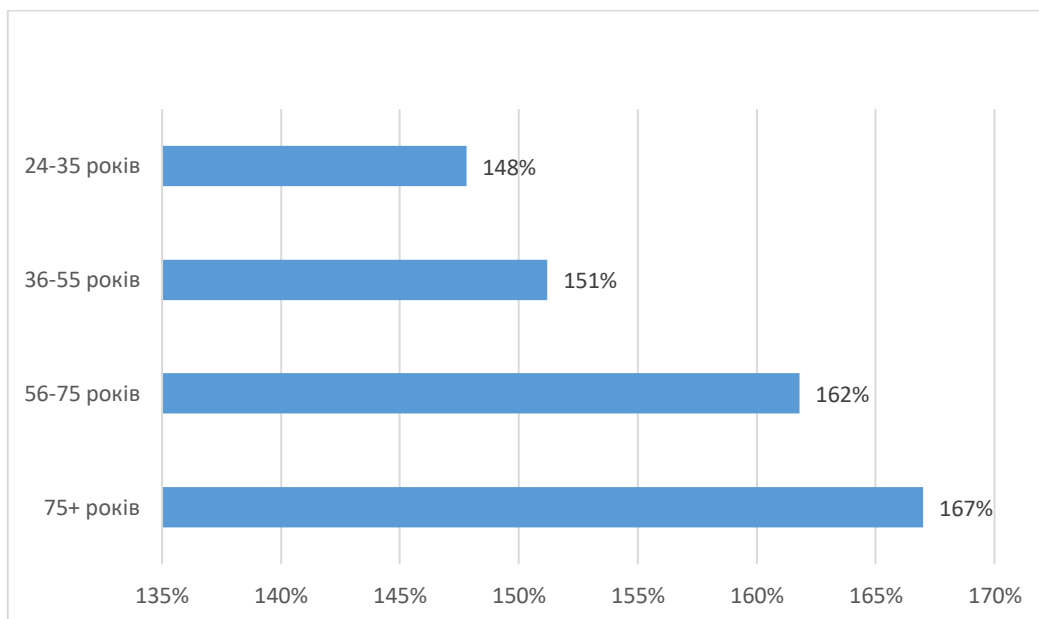
### ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ НА БАЗІ ХЕРСОНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

#### **2.1. Характеристика системи та структура управління персоналом Херсонського державного університету**

Управління персоналом у вищих навчальних закладах, зокрема Херсонському державному університеті, відіграє визначальну роль у забезпеченні якісної освіти та ефективного функціонування всієї навчально-наукової діяльності. Система управління персоналом університету створена з урахуванням вимог сучасного освітнього середовища та спрямована на підтримку активної роботи факультетів, кафедр, наукових колективів та адміністративного персоналу.

Кадрова політика університету визначає стратегічні напрями управління персоналом, враховуючи вимоги освітньої галузі та потреби університетського колективу. Навчання та розвиток персоналу здійснюється за допомогою різноманітних методів та форм, спрямованих на підвищення кваліфікації та професійного зростання кадрів.

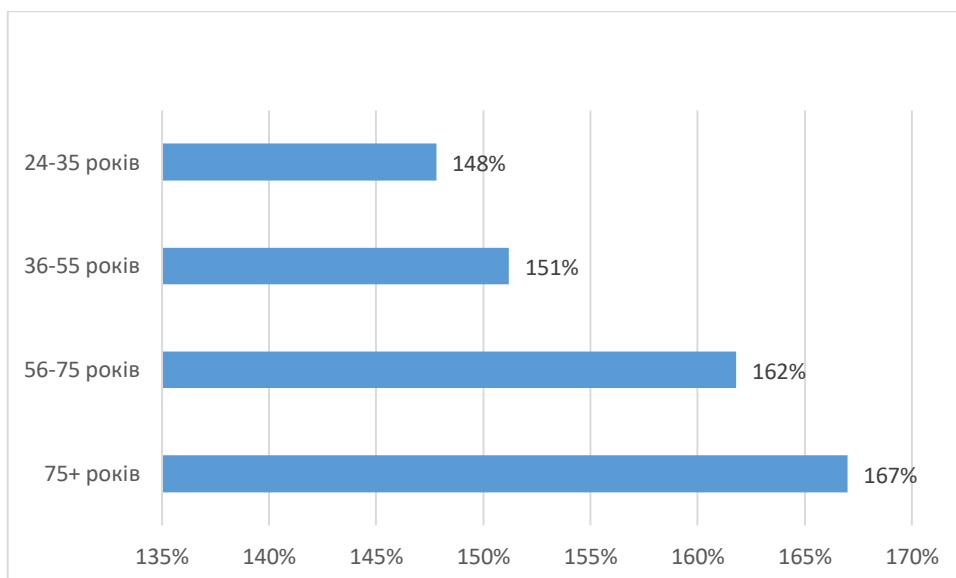
Херсонський державний університет має виокремлену і структуровану систему управління, що включає в себе різноманітні органи та підрозділи (див. додаток А). На вершині цієї ієрархії стоїть ректорат, який об'єднує головного ректора, його помічника та проректорів, що відповідають за різні аспекти університетського життя. Розглянемо детальніше кадрові ресурси університету: баланс між поколіннями НПП (рис. 2.1) і рейтинговими показниками (рис. 2.2).



**Рис. 2.1. Співвідношення поколінь НПП університету**

Джерело: складено автором на основі [26].

Найбільша частка НПП знаходиться у віковій групі 36-55 років (48%), що складає майже половину всіх працівників. Найменша частка припадає на найстаршу вікову групу (75+ років) – лише 3%. Молоді викладачі віком 24-35 років складають 21%, а НПП віком 56-75 років – 28%.



**Рис. 2.2. Середній рейтинговий бал за НПП за поколіннями**

Джерело: складено автором на основі [26].

Таким чином, найвищий середній рейтинговий бал мають НПП у віковій групі 75+ років (167 балів). На другому місці за середнім балом знаходяться викладачі віком 56-75 років (161,8 балів). Далі йдуть НПП віком 36-55 років з середнім балом 151,2, а найнижчий середній бал мають наймолодші викладачі віком 24-35 років (147,8 балів).

Одним із основних органів є науково-методична рада, де обговорюються актуальні питання наукової роботи та методичної діяльності. Тут також активно функціонує Вчена рада, яка координує наукові дослідження та розвиток наукового напрямку університету.

Для сприяння науковим пошукам та забезпечення якості освіти існують відділи з навчально-методичної роботи та системи забезпечення якості освіти, які забезпечують відповідність навчальних програм сучасним стандартам та вимогам. Крім того, університет розглядає питання міжнародних зв'язків через спеціалізований відділ, що сприяє розвитку міжнародного співробітництва та обміну студентів та викладачів.

Для підтримки академічних досліджень і навчання також існують структурні підрозділи, такі як науково-дослідний сектор, який забезпечує інфраструктуру для проведення досліджень та реалізації наукових проектів [8].

Наглядова рада та інші контролюючі органи відповідають за здійснення ефективного контролю над управлінням університетом та дотриманням стандартів та правил.

Важливою складовою структури є технічні та господарські підрозділи, такі як обчислювальний центр, архів, відділ комплектування та обробки літератури, що забезпечують функціонування університету у сфері інформаційних технологій, а також матеріально-технічного забезпечення навчального процесу.

Наукова робота ХДУ включає в себе широкий спектр досліджень, зокрема у галузях природничих наук, гуманітарних наук, соціальних та економічних дисциплін. Вчені та дослідники університету активно працюють

над проектами, спрямованими на вирішення актуальних проблем сучасності, внесення наукового внеску у розвиток наукових та технологічних тенденцій.

Дослідницька діяльність ХДУ базується на використанні сучасних методів наукового пізнання, включаючи аналіз, експеримент, моделювання та інші наукові підходи. Університет прагне підтримувати високий рівень якості досліджень, а також їхню релевантність для академічного співтовариства та практичного застосування у різних сферах життя.

Наукова діяльність Херсонського державного університету сприяє зростанню його авторитету як національного та міжнародного центру наукових досліджень, а також сприяє підвищенню рівня освіти та розвитку суспільства в цілому.

Університет також включає в свою систему структури, які спрямовані на забезпечення підтримки студентів та їхнього комфортного перебування в університетському середовищі. До таких структур належать гуртожитки, які надають студентам проживання, а також відділ організації виховної роботи студентів, що забезпечує розвиток їхнього потенціалу поза навчальною діяльністю.

Університет активно займається підготовкою наукових кадрів через роботу з аспірантурами та докторантурою, які функціонують під керівництвом відповідних вчених рад та спеціалізованих центрів післядипломної освіти.

Така ієрархічна система управління дозволяє університету ефективно функціонувати, розвиватися та забезпечувати високу якість освіти та наукових досліджень.

## **2.2. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану**

Положення воєнного стану породжує нові завдання для будь-якої організації, включаючи питання управління персоналом. Початок нового етапу війни, ініційований росією в лютому 2022 року, суттєво вплинув на

економіку України. На фоні цих подій ринок праці зіткнувся з рядом складних проблем, таких як масова міграція робочої сили за кордон, закриття бізнесу на сході та півдні країни або його перенесення на безпечніші території, зменшення кількості робочих місць та заробітної плати, дисбаланс між попитом та пропозицією на ринку праці.

У сфері воєнного конфлікту, управління персоналом в університетських установах є викликом, який потребує уваги та адаптації. Військові дії, які тривають на території області, вимагають від університетського керівництва не лише забезпечення безпеки для працівників та студентів, а й здійснення ефективного управління персоналом у дистанційному форматі [18, с. 34].

*Таблиця 2.1*

**Основні чинники, які впливають на управління персоналом в  
Херсонському державному університеті**

Фактори впливу на управління персоналом	Характеристика впливу
Зовнішні умови	Економічний стан, політична обстановка, правова сфера, ринкова конкуренція
Внутрішні умови	Організаційна культура, структура, керівництво, розмір та склад працівників
Особисті фактори	Мотивація та інтереси співробітників, їхні навички та компетенції, особисті риси та якості

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Протягом останніх трьох років персонал Херсонського державного університету зіткнувся з рядом викликів і проблем. Спочатку, COVID-2019, який призвів до Економічна нестабільність спричинила закриття багатьох організацій або значне зменшення їхньої діяльності, що призвело до погіршення психологічного стану населення через постійні обмеження щодо носіння масок та обмеження переміщень, що збільшило рівень тривожності [8]. Уведення воєнного стану загострило ситуацію, підвищивши тиск на персонал (рис. 2.1).





**Рис. 2.3. Фактори, які впливають на персонал Херсонського державного університету**

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Давайте дослідимо унікальність застосування стратегій управління персоналом в умовах воєнного конфлікту, коли інтенсивні бойові дії породжують непередбачувані обставини для нормальної роботи університетських установ [19]:

- забезпечення ефективного обміну інформацією та зв'язку між адміністрацією, керівництвом та працівниками за допомогою систем онлайн-комунікації для оперативної реакції на зміни ситуації та координації дій персоналу;

- передбачено безпеку персональних даних працівників та конфіденційності інформації за допомогою захищених каналів зв'язку та інструментів для захисту від кіберзагроз;

- університет переглядає та адаптує робочі процеси до дистанційного формату, розробляючи нові процедури взаємодії, управління

проектами та контролю якості роботи з використанням віддалених інструментів та платформ;

- враховуючи стресові ситуації, університет за потреби надає психологічну підтримку, організовує тренінги зі стрес-менеджменту та сприяє психологічному благополуччю колективу;

- стимулювання та визнання внеску працівників навіть у дистанційному режимі за допомогою онлайн заходів з командоутворення та встановлення індивідуальних та групових цілей;

- забезпечення доступності навчального матеріалу, онлайн-лекцій та інтерактивних платформ для студентів, а також розробка та впровадження нових методів навчання відповідно до вимог сучасності.

У воєнних умовах, коли активні бойові дії тривають безперервно, управління персоналом є критичною функцією для успішного функціонування університету. Застосування методів управління персоналом в таких обставинах вимагає науково обґрунтованого підходу з метою досягнення оптимальних результатів. Науково обґрунтовані системи онлайн-комунікації дозволяють забезпечити ефективний обмін інформацією та зв'язок між адміністрацією та працівниками навіть у дистанційному режимі.

Запровадження захищених каналів зв'язку та інструментів для захисту даних є необхідними для забезпечення безпеки персональних даних працівників та конфіденційності інформації. Адаптація робочих процесів до дистанційного формату вимагає наукового підґрунтя та обґрунтованих методів для ефективного управління проектами, контролю якості роботи та взаємодії з використанням віддалених інструментів.

Крім того, важливо підтримувати працівників у стресових умовах воєнного конфлікту через психологічну підтримку та стимулювання їхньої продуктивності, що допомагає зберегти оптимальну працездатність колективу та забезпечити успішну роботу університету.

Забезпечення доступності навчального матеріалу та розробка нових методів навчання є важливими аспектами з точки зору науковості та

продуктивності. Це дозволяє забезпечити неперервність навчального процесу та підвищити ефективність навчання студентів у складних умовах воєнного конфлікту.

### **2.3. Аналіз системи мотивації персоналу Херсонського державного університету**

Мотивація праці є ключовим елементом соціально-економічної поведінки та спрямована на стимулювання зусиль персоналу Херсонського державного університету з метою підвищення ефективності їхньої праці. Система мотивації університету характеризується комплексом взаємопов'язаних заходів, спрямованих на підтримку окремих працівників або трудового колективу в досягненні індивідуальних і загальних цілей діяльності університету.

Чинники, що визначають поведінку працівників та впливають на їхню мотивацію в Херсонському державному університеті, охоплюють наступне:

- особистість працівника (вік, стать і т. д.);
- рівень самосвідомості та освіти;
- професійна підготовка;
- психологічний клімат в колективі;
- зовнішнє середовище та інші.

Для того, щоб стимулювати працівників до праці та отримати більшу продуктивність, керівництву важливо мати розуміння особистих якостей своїх підлеглих та їхніх основних потреб. Це дозволить використовувати їх як стабільні мотиви для трудової діяльності.

Університет також має специфічні потреби свого персоналу, зокрема серед жінок, які можуть включати увагу до сім'ї чи дітей, гнучкий графік роботи та можливості для додаткового заробітку.

Створення ефективної системи мотивації в університеті вимагає аналізу та покращення відносин між університетом та найманими працівниками,

керівництвом і підлеглими, конкуруючими робочими групами та іншими зацікавленими сторонами.

Система мотивації на рівні Херсонського державного університету ґрунтується на певних принципах, а саме:

- забезпечення однакових можливостей займати посади та просування на основі результативності праці;
- адекватність оплати праці відображається у винагороді за досягнення результатів та визнанні внеску кожного працівника у загальний успіх, забезпечуючи справедливий розподіл доходів на основі продуктивності;
- забезпечення безпеки, охорони здоров'я та загального добробуту персоналу університету є важливою задачею, що передбачає створення сприятливих умов праці та життя для всіх його співробітників у відповідності до чинного законодавства;
- забезпечення умов для розвитку професійної компетентності, розвиток потенціалу персоналу через програми підвищення кваліфікації, перекваліфікації та навчання;
- створення атмосфери довіри та сприяння досягненню загальної мети, створення сприятливого середовища для взаємодії між керівництвом та працівниками.

На Херсонському державному університеті використовуються методи мотивації наведені у таблиці 2.2.

*Таблиця 2.2*

### **Методи мотивації Херсонського державного університету**

Тип мотивації	Методи
Економічні (прямі)	Підвищення заробітної плати або надання премій за досягнення високих результатів
	Надання фінансових бонусів за вчену ступінь, вислугу років, або професійні досягнення
	Підвищення тарифних ставок для викладачів та науковців з високою продуктивністю
Економічні (непрямі)	Надання можливості участі в акціях та програмах корпоративної участі в прибутку
	Забезпечення соціальних пільг, таких як безкоштовне харчування або медичне страхування

	Надання можливості флексібільного графіку роботи або дистанційної роботи
Негрошові	Похвальні листи за високі досягнення у навчанні, науковій роботі або громадській діяльності
	Забезпечення можливостей для саморозвитку через участь у конференціях та семінарах
	Надання можливостей для участі у наукових дослідженнях та проектах

Джерело: складено автором на основі [12].

Варто відзначити, що у Херсонському державному університеті основним фактором мотивації праці є заробітна плата. Проте, ефективність матеріального стимулювання залежить від того, як система функціонує, керуючись такими основними принципами:

- встановлення взаємозв'язку між персоналом та адміністрацією щодо загальних принципів системи;
- раціональна система оцінки виконаних завдань та визначення їх обсягу;
- обґрунтовані та зрозумілі критерії оцінки робіт;
- розробка збалансованих нормативів, їх контроль та періодичне оновлення;
- чітка взаємодія заохочення з результативністю діяльності;
- надання винагороди, зокрема додаткової, за високий рівень якісної праці.

Ці принципи є основою системи оплати праці в Херсонському державному університеті. Оплата праці здійснюється відповідно до спеціального положення, яке визначає персональний внесок кожного працівника у загальні результати університету та встановлює заробітну плату на цій основі. Оцінка проводиться для груп працівників, які працюють разом сприяння взаєморозумінню і співпраці, і винагорода розподіляється між ними відповідно до їхнього особистого внеску.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ ХЕРСОНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Умови воєнного часу ставлять перед керівництвом Херсонського державного університету перелік складних завдань, в тому числі й у сфері управління персоналом. Щоб забезпечити ефективну діяльність та відповідати викликам часу, необхідно постійно вдосконалювати систему управління персоналом. У контексті управління персоналом у ситуаціях збройного конфлікту в Херсонському державному університеті, необхідно враховувати наступні стратегії та методи [15]:

- Планування та розвиток персоналу. У зоні постійної збройної кризи, особливо в уражених районах, важливо мати відповідний та кваліфікований персонал, готовий ефективно виконувати завдання. Тому необхідно оперативно заповнювати вакансії, проводити ротації та переміщення персоналу, а також надавати швидку підготовку та перекваліфікацію.

- Мотивація та визнання. Умови війни, з її постійними загрозами та стресом, вимагають системної підтримки персоналу та забезпечення його визнання. Роботодавці повинні зосередитися на профілактиці стресу та втоми, збільшенні психосоціальної підтримки та використанні різних форм визнання, таких як подяки та нагороди.

- Забезпечення безпеки. Забезпечення безпеки персоналу має вирішальне значення в умовах військового конфлікту. Організації повинні зміцнити контроль за доступом до приміщень, зайнятися кібербезпекою та розробити плани дій у випадку надзвичайних ситуацій.

- Комунікація. Ефективна внутрішня комунікація стає ще важливішою в умовах військового конфлікту. Зосередженість, відчуття

загрози та невизначеності можуть суттєво впливати на бізнес-процеси та настрої персоналу.

- Гнучкість та адаптивність. Умови воєнного конфлікту можуть змінюватися дуже швидко, тому гнучкість та здатність адаптуватися є ключовими якостями для управління персоналом. Організації повинні бути готові до швидких змін та адаптації до нових обставин.

- Керівництво та лідерство. Ефективне керівництво та лідерство грають важливу роль у мотивації та організації персоналу в умовах військового конфлікту. Вони сприяють згуртуванню колективу, мотивації персоналу та успішному виконанню завдань.

Такі стратегії та методи стануть надійною опорою для університету у веденні ефективного управління персоналом під час військового конфлікту, що сприятиме успішному виконанню поставлених завдань та збереженню стабільності в умовах неспокою та небезпеки.

Впровадження гнучких стратегій управління персоналом дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до змінних умов та швидко реагувати на непередбачені обставини. Такі стратегії включають в себе регулярні оцінки ситуації, динамічне планування та гнучкий розподіл ресурсів.

Інвестування в розвиток кадрового потенціалу та навичок керівного складу сприяє покращенню результативності управління персоналом в умовах кризових ситуацій. Керівники, які мають відповідну підготовку та компетентність, здатні ефективно керувати персоналом та приймати обґрунтовані рішення навіть у складних умовах.

Крім того, важливість використання інформаційних технологій для підтримки ефективної комунікації та обміну інформацією в умовах кризи є основними. Впровадження цифрових інструментів дозволяє забезпечити швидкий обмін даними та сприяє підвищенню прозорості та координації в управлінні персоналом.

Також важливо зазначити, що використання стратегій, спрямованих на моральне покращення персоналу, відіграють основну роль у забезпеченні

ефективності та продуктивності умов роботи, особливо в періоди кризи та військових конфліктів [17]:

– Створення позитивної робочої атмосфери. Прагнення до створення сприятливого середовища, де працівники відчують себе важливими та підтриманими, може позитивно вплинути на їхню мораль та настрій. Це може бути досягнуто за допомогою різних заходів, таких як організація корпоративних заходів, створення можливостей для соціального спілкування та підтримки, а також забезпечення можливостей для професійного та особистісного розвитку.

– Визнання та заохочення. Підтримка та визнання досягнень працівників є важливим стимулом для підвищення їхнього морального духу. Керівництво повинно активно виявляти вдячність та визнання за зусилля працівників, наприклад, шляхом надання бонусів, подяк, нагород тощо.

– Комунікація та прозорість. Важливо підтримувати відкриту та прозору комунікацію з працівниками, особливо у часи кризи. Регулярні зустрічі, інформаційні бюлетені, відкриті форуми для обговорення проблем та запитань допомагають зберегти відчуття спільної мети та довіри.

– Підтримка та допомога. Надання підтримки та допомоги працівникам, які пережили стресові ситуації або травматичні події, є важливим аспектом підвищення морального духу. Це може включати психологічну підтримку, доступ до консультантів, програми підтримки здоров'я та благополуччя.

– Стимулювання розвитку. Надання можливостей для розвитку та кар'єрного зростання може стимулювати мотивацію та підвищувати мораль персоналу. Це може бути досягнуто через надання навчальних програм, тренінгів, менторської підтримки та інших форм професійного розвитку.

Застосування в організації методів та стратегій, спрямованих на покращення морального духу персоналу, може мати значний вплив на кадровий потенціал Херсонського державного університету. По-перше, створення позитивної робочої атмосфери сприяє збереженню поточних



співробітників та привертанню нового талантливого персоналу. Підтримка допомоги, визнання досягнень та стимулювання особистого та професійного росту сприяє відчуттю задоволення від роботи та збільшує привабливість університету як роботодавця.

По-друге, ініціативи з морального підтримки, такі як тренінги зі стрес-менеджменту, психологічна підтримка та заохочення здорового балансу між роботою та особистим життям, сприяють підвищенню рівня задоволеності працівників, що в свою чергу збільшує відданість та продуктивність персоналу, що відображається на загальному успіху університету.

Ефективна комунікація, відкритість у взаємодії між адміністрацією та співробітниками сприяють покращенню робочих відносин та підвищенню морального духу. Це створює сприятливий клімат для колективної роботи, спільних зусиль та досягнення загальних цілей.

Такі підходи до управління персоналом сприяють покращенню морального стану колективу, підвищують рівень внутрішнього задоволення та відданості співробітників, що в свою чергу збільшує привабливість університету для потенційних працівників та студентів. Отже, запропоновані заходи сприяють позитивному впливу на кадровий потенціал університету, підвищують його конкурентоспроможність та сприяють досягненню стратегічних цілей.

## ВИСНОВКИ

В роботі досліджено основні принципи адаптації персоналу до воєнного часу, включаючи планування, комунікацію та забезпечення безпеки працівників. Стратегії управління персоналом розглянуті з урахуванням специфіки воєнного конфлікту, що вимагає оперативного прийняття рішень та швидкої реакції на зміни. Вони включають в себе розвиток планів екстреного реагування, попередню підготовку до можливих сценаріїв воєнного конфлікту та забезпечення ефективного взаємозв'язку між різними рівнями управління.

Проведено аналіз системи управління персоналом Херсонського державного університету, визначено особливості застосування методів управління в умовах воєнного стану та проаналізовано систему мотивації персоналу. Проаналізовано існуючі підходи та їх особливості в умовах воєнного конфлікту. Визначено, які конкретні механізми мотивації можуть бути найбільш ефективними в умовах стресу та загрози для персоналу. Проаналізовано також можливості застосування різних форм визнання та заохочення, спрямованих на збереження високого рівня морального духу та продуктивності персоналу під час воєнного конфлікту.

Наведено рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом в умовах воєнного часу. Рекомендації включають в себе впровадження ефективної системи мотивації, підвищення рівня безпеки працівників, розвиток програм підвищення кваліфікації та психологічного підтримання персоналу.

Ефективне управління персоналом у військових умовах є критично важливим для забезпечення успішної діяльності організацій, включаючи Херсонський державний університет. Застосування різноманітних стратегій, таких як планування, мотивація, забезпечення безпеки та ефективна комунікація, допомагає підтримувати високий рівень морального та професійного духу серед персоналу, що сприяє досягненню поставлених цілей та збереженню конкурентоспроможності університету. Такі заходи створюють

сприятливий клімат для розвитку співробітників, забезпечують їхнє психологічне та фізичне благополуччя, а також сприяють підвищенню продуктивності та ефективності діяльності організації в умовах військового конфлікту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ангеліна С., Калашник О., Мороз С. Економічна культура в системі управління персоналом підприємства. *Do desenvolvimento mundial como resultado de realizações em ciência e investigação científica*. 2020. URL: <https://doi.org/10.36074/09.10.2020.v1.14> (дата звернення: 10.04.2024).
2. Бардадим С. А., Невмержицька С. М. Діджиталізація в сфері управління персоналом організації. 2020. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/15095> (дата звернення: 09.04.2024).
3. Герцберг Ф. Мотивація як функція управління. Київ: Видавництво "Основи", 2001. 240 с.
4. Гордєєва-Герасимова Л. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*. 2023. № 12 (124). С. 163-167.
5. Грудцина Ю. В. Мотиваційний моніторинг в системі управління персоналом. *I міжнародна науково-практична конференція таврійського національного університету до 160-річчя від дня народження в. і. Вернадського*. Частина 2. 2023.
6. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 144-152.
7. Інтелектуальний капітал як складова системи управління економічними змінами в умовах воєнного часу / В. В. Бобиль та ін. *Efektivna ekonomika*. 2024. № 2.
8. Костюніна Ю. О. Особливості управління освітою в умовах воєнного стану. *Efficiency of public administration*. 2023. № 74/75. С. 42-46.
9. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 290-297.

10. Кукса В. М., Полях К. В. Управління персоналом: новітні тенденції та загрози. *Фінансовий простір*. 2020. № 1(37). С. 92-99.
11. Кустріч Л. О. Управління персоналом: тренди та інноватика. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2023. № 12. С. 20-25.
12. Кушнерик О. В. Нр-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 125-129.
13. Маслоу А. Гуманістична психологія. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2003. 368 с.
14. Маришева М. Д. Сучасні технології управління персоналом підприємства : thesis. 2020. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11753> (дата звернення: 09.04.2024).
15. Маршалл А. Принципи економічної науки: У 2 т. Т. 1. Київ: Видавництво "Основи", 2001. 367 с.
16. Мацан А. О., Мацан А. А., Matsan A. О. Удосконалення механізму управління персоналом підприємства : thesis. 2020. URL: <http://er.nau.edu.ua/handle/NAU/42800> (дата звернення: 09.04.2024).
17. Мортіков В. Інституціональна ефективність технологій управління персоналом. *Україна: аспекти праці*. 2020. № 1. С. 18-23.
18. Організація та управління персоналом підприємницьких структур / Н. В. Валінкевич та ін. *Agrosvit*. 2023. № 13. С. 46-53.
19. Пилипенко О. В. Особливості управління персоналом в сучасних умовах : thesis. 2017. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/7646> (дата звернення: 09.04.2024).
20. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія "Регіональна економіка"*. 2022. № 19(75). С. 217-224.

21. Серета Г., Паламарчук К. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50.
22. Удосконалення системи управління персоналом підприємства / Г. В. Осовська та ін. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 6.
23. Устіловська А. С., Безрук С. О. Стадійність управління персоналом у сучасних умовах господарювання. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. № 4(90). С. 60-66.
24. Файоль А. Принципи управління персоналом. Київ: Видавництво "Дело", 2007. 352 с.
25. Хлебнікова Т., Темченко О., Білінська О. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50.
26. Офіційний сайт Херсонського державного університету. URL: <https://www.kspu.edu/> (дата звернення: 10.03.2024).
27. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48.
28. Чернодід І. С., Василюк Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6.
29. Шевченко Р. Психологічні особливості резильєнтності волонтерів в умовах воєнного часу. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2023. № 4(34). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4\(34\)-594-602](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4(34)-594-602) (дата звернення: 10.04.2024).
30. Шульц Т. Управління персоналом: Навчальний посібник. Київ: Видавництво "Інфра-М", 2009. 416 с.
31. Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 36. С. 44-50.

31. Чмут А. В., Чмут О. О. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA-світу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2023. Вип. 47. С. 47-52. URL: <http://ekhsuir.kspu.edu/123456789/17776> (дата звернення: 16.02.2024).

32. Чмут А.В., Осадчий Д. Сутність гармонізації як економічної категорії. *Modern Economics*. 2017. №1. С. 61-65.

33. Чмут А. В., Федорова Т. В. Гармонізація інтересів акціонерів корпорацій та інших стейкхолдерів в умовах виходу на міжнародні ринки. *Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління*. 2017. Вип. 2 (75). С. 91-97.

34. Chmut A. V., Fedorova T. V. Harmonization of interests of shareholders of corporations and other stakeholders in terms of entering international markets. *Manager of Donetsk State University of Management*. 2017. 2 (75). С. 91-97.

## ДОДАТКИ



## Організаційна структура Херсонського державного університету

