

Гордієнко Євгенія Петрівна,

доктор філософії,

старший викладач кафедри управління персоналом та підприємництва
навчально-наукового інституту "Інститут державного управління"
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

e-mail: JenyK@ukr.net

<https://orcid.org/0000-0001-5939-433X>

Кожуріна Віра Миколаївна,

доктор філософії,

старший викладач кафедри публічної політики
навчально-наукового інституту "Інститут державного управління"
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

e-mail: Vera.kozurina@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-5475-675X>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ДИСТАНЦІЙНИХ МЕТОДИК УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. У статті розкрито сутність дистанційної роботи та дистанційного управління персоналом в умовах воєнного стану. Основна ідея дослідження полягає у виявленні та аналізі змін, що відбулися в методах управління персоналом через необхідність масового переходу на дистанційну роботу в умовах війни. Автори розглядають як загальні тенденції (пов'язані з розвитком технологій та досвідом роботи під час карантинних обмежень), так і специфічні (притаманні саме українській економіці в умовах воєнного стану). На основі детального аналізу, виокремлені основні ключові проблеми українського ринку праці в умовах воєнного стану та їх вплив на здійснення управління персоналом. Розкрито передумови запровадження дистанційної форми зайнятості в Україні, запропоновано класифікувати їх на загальні (притаманні для всіх світових ринків) та спеціальні (типові для України і є реакцією на виклики, пов'язані з військовою агресією). Зазначено можливості для роботодавців і працівників, які надає дистанційна робота. Проведено огляд досвіду країн з передовими технологіями управління та довготривалим станом перманентних воєнних дій, які мають кейси напрацьованих методик у сфері подолання наслідків війни та досвід міжнародних компаній, що впроваджують передові методи управління персоналом. Акцентовано на необхідності розробки практичних рекомендацій щодо використання сучасних методик та широкого інструментарію управління персоналом у сучасних українських умовах. На основі аналізу напрацювань вітчизняних компаній, обґрунтовано посилення важливості методів мотивації, адаптування та недопущення стресу, вигорання та депресійного стану з огляду на негативні наслідки таких психологічних проблем для

Як цитувати: Гордієнко Є. П., Кожуріна В. М. Трансформація дистанційних методик управління персоналом в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 2 (65). С. 444–463. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-23>

In cites: Hordiienko, Ye.P., Kozhurina, V.N. (2024). Transformation of remote personnel management methods under the conditions of marital state. *Pressing Problems of Public Administration*, 2 (65), 444–463. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-23> [in Ukrainian].

досягнення цілей організації. На основі узагальнення основних теоретичних підходів обґрунтовано точку зору щодо дистанційної роботи, важливості посилення адаптації персоналу до нових умов діяльності, розробки низки мотиваційних заходів та необхідність забезпечення мобільності робочої сили.

Ключові слова: ринок праці, дистанційна робота, гнучкість ринку праці, методики управління персоналом, воєнний стан.

Постановка проблеми. Сучасна світова економіка постає в новій реальності та швидко реагуючи на тенденції, постійно оновлює виклики до кожного з секторів, зокрема, до ринку праці. Серед найбільш актуальних нині запитів економіки окремої уваги заслуговує гнучкість ринку робочої сили, що пов'язано з постійно зростаючими тенденціями до глобалізації ринку управлінських послуг, необхідністю подолання довготривалих наслідків COVID-19, що й досі суттєво відчутні у різних сферах виробничої діяльності та надання послуг, масштабне перенесення виробництва до країн дешевої робочої сили, а також, уніфікацією критеріїв до функціонування та розвитку успішного підприємництва [20, 17]. При цьому, поки весь світ напружує досвід подолання кризових явищ та адаптується до швидких змін на ринку робочої сили, в Україні ці питання постали більш гостро через безпрецедентне поглиблення та розширення проблематики, пов'язаної з війною.

На ринку праці, взагалі і в контексті управління персоналом, зокрема, за період повномасштабного вторгнення постали такі безпрецедентні виклики, як: необхідність переміщення бізнесів, організацій, фірм, виробництв різних масштабів, міграція значної частки персоналу у більш безпечні регіони України, або за кордон, вкрай складні економічні умови, стрімка інфляція на ринку товарів та послуг, транспортні, логістичні, організаційні складнощі, пов'язані з втратою зав'язків з частиною територій, обстріли енергетичної інфраструктури, ускладненням руху товарів через державний кордон. Цей перелік глобальних проблем далеко не повний, кожна з них потребує комплексних, системних підходів для напруження унікальних, дієвих та швидких рішень. Саме тому, на даному етапі, як об'єкти, так і суб'єкти управління в означеній сфері, за підтримки міжнародної спільноти, напружують нові та удосконалюють наявні методики керування персоналом, впроваджуючи відповідні підходи напружують унікальний досвід дистанційного управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти дистанційного менеджменту становлять науковий інтерес як для представників науки і практики з усього світу. Багатьох вчених мотивували до таких досліджень виклики, пов'язані з пандемією. Окрім того, окремою складовою, що становить науковий інтерес для науковців у контексті впровадження дистанційної роботи є сфера впровадження цифрових технологій, як передумова впровадження дистанційної зайнятості. Цій тематиці присвячено наукові роботи таких вітчизняних вчених як Галан А., Кремень О., Лісниченко М., Майборода В., Плинокос Д., Тютюнникова С.

Варто окремо відмітити останні вітчизняні напруження в сфері дистанційного управління персоналом, сформовані як за період пандемії, так і у боротьбі з викликами повномасштабного вторгнення. Тематика цифрових

технологій у сфері менеджменту персоналу становить науковий інтерес для таких вчених як Кравчук О., Варіс І., Бей Г., Середа Г., Сватюк О., Коваленко Н. Найновітніші дослідження належать таким науковцям як Василець Н., Луценко О., Калюжна Ю., Чорнодід І., Савенко О., Шлапко О., Сновидович І., Череп О., Шершенюк О., бо саме вони цікавляться дослідженням функціонування дистанційної зайнятості та управління персоналом в період повномасштабного вторгнення.

Дослідженню методикам впровадження, організаційному та правовому забезпеченню віддаленої форми зайнятості приділяли увагу такі науковці, як: Гікман А., Демченко В., Грішнова О., Іваненко О., Новожилова О., Н. Статівка, Сільченко Б., А. Гікман. Праці Б. Барчела, К. Вейса, Р. Солоу, Г. Стендинга та ін. присвячені аналізу змісту гнучкості ринку праці та зайнятості та виділенню способів адаптації підприємства до зміни ринкових умов. Окреслена тематика цікавить представників рідних наук: соціології, права, публічного управління, економіки, статистики, психології та інших. Така значна увага наукової спільноти до окреслених питань підкреслює їх актуальність.

Мета статті – критично уточнити сучасні трансформації застосування дистанційних методик управління персоналом в умовах воєнного стану. Поставлена мета зумовила певну логіку дослідження за такими **завданнями**:

1) на основі вивчення ринку праці дослідити особливості дистанційної роботи в сучасних умовах та проаналізувати передумови впровадження дистанційної форми зайнятості в Україні;

2) виокремити та систематизувати кращі практики управління персоналом на вітчизняній та міжнародній арені в умовах воєнного стану.

Застосована методологія і методи. Стаття побудована за логічною структурою від загального до конкретного, починаючи з аналізу глобальних викликів та тенденцій на ринку праці і поступово переходячи до специфічних українських реалій воєнного часу. Основна ідея дослідження полягає у виявленні та аналізі змін, що відбулися в методах управління персоналом через необхідність масового переходу на дистанційну роботу в умовах війни. Автори розглядають як загальні тенденції (пов'язані з розвитком технологій та досвідом роботи під час карантинних обмежень), так і специфічні (притаманні саме українській економіці в умовах воєнного стану).

Дослідницька методологія включає загальнонаукові методи пізнання і носить акцент теоретичного спрямування. В процесі дослідження було застосовано різноманітні дослідницькі методик, основні з яких опис, порівняння, аналіз, моделювання та експеримент. Опис було використано при вивченні наявних умов та тенденцій на ринку праці в Україні та світі. Під час дослідження пануючих підходів до визначення поняття «дистанційна зайнятість», а також підходів до її впровадження у роботу фірм, що працюють на міжнародних ринках та у різних країнах світу використовувався науковий метод порівняння. Метод наукового аналізу використовувався при роботі з аналітичною інформацією про стан вітчизняного ринку праці, та тенденцій розвитку трудових відносин у світі.

При дослідженні сучасних передових методик мотивації персоналу та їх систематизації за запропонованими в статті підставами, застосовувався метод моделювання. Експеримент був використаний у контексті застосування кращих світових методик впровадження і підвищення якості дистанційного менеджменту.

Виклад основного матеріалу. Тенденції до трансформації соціально трудових відносин в Україні мають надзвичайно динамічний характер, що зумовлено рядом загальносвітових та національних чинників. Беззаперечно, ринок праці, як складова економіки як ніколи потребує оперативності та гнучкості через динамічні та безпрецедентні загрози. Не дивлячись на те, що кінцевою метою управління ринком трудових відносин є побудова в певній мірі гнучкого ринку праці, варто зазначити, що стовідсотково гнучкий ринок, як абсолютний показник, існувати не може. У сучасних вітчизняних наукових колах панує думка, що Україна знаходиться на етапі пошуку оптимальної парадигми, а отже, відбуваються інтенсивні процеси трансформації зайнятості як щодо її змісту, так і щодо форм та видів [11; 19].

Гнучкість ринку праці відображають швидкі зміни у відповідності зі світовими тенденціями та ситуацією в Україні, так ще до пандемії активно впроваджувалися нестандартні форми зайнятості, оплати праці та моделі робочого часу. Значно посилилася диференціація сегментів ринку праці та підвищилася їхня гнучкість, що відповідно призводить до застосування нетипового (не законодавчого) регулювання трудових відносин (договорів, контрактів). У свою чергу, законодавець транслює стійку тенденцію до дерегуляції та лібералізації трудових відносин, хоча колективно-договірне регулювання не охоплює всього різноманіття форм зайнятості, що з'явилися за останні кілька років.

На даному етапі найбільш масштабними та комплексними проблемами українського ринку праці, що постали у період повномасштабного вторгнення як перед бізнесом так і перед державним сектором стали організаційні та, безпосередньо, кадрові. Суттєво вплинули на діяльність більшості підприємств, установ та організацій різних організаційно-правових форм саме організаційні труднощі, до яких варто віднести: втрату постачальників та скорочення споживчого ринку; проблеми з логістикою; дефіцит обігових коштів; зниження попиту; руйнування або пошкодження активів. До викликів у сфері управління кадрами належать: «кадровий голод» спричинений відтоком закордон частини населення працездатного віку, зростання плінності кадрів; соціальне відчуження; дискримінація на робочому місці; зниження мотивації [10]. Серед новітніх викликів на ринку праці варто відмітити значний відсоток мобілізованих чоловіків та відтік за кордон хлопців 16-17 років, що відповідно поглибить і без того наявну кадрову диспропорцію.

Беззаперечно, як реакція на перераховані виклики, активно розвиваються такі нетрадиційні форми зайнятості, як: зайнятість на умовах неповного робочого часу або неповна зайнятість; зайнятість на умовах строкових договорів; тимчасова, непостійна, зайнятість, у тому числі «запозичена праця» (аутсорсинг, аутстафінг, лізинг персоналу); дистанційна зайнятість; неформальна зайнятість, у тому числі, самозайнятість; не реєстрована зайнятість у формальному секторі [13]. Серед перелічених нетрадиційних форм зайнятості центральне місце посідає така новітня категорія, як дистанційна праця. Під час повномасштабного вторгнення виявився корисним досвід, напрацьований для мінімізації негативних явищ карантинних обмежень. Багато підприємств та організацій в Україні вже запровадили дистанційну працю у тих сферах, де це є можливим, а повсюдна і зростаюча з кожним днем діджиталізація й інформатизація, в свою чергу, сприяє її розвитку. Буквально десяти-

ліття тому дистанційно працювали частково безробітні або жінки, тобто особи низької кваліфікації. Сьогодні ж спостерігаємо значні зміни структури цього сегменту: дистанційно працює значна частка висококваліфікованих спеціалістів, які прагнуть вести спосіб життя, незалежний від «кабінетного крісла» [11]. На даному етапі, дистанційною зайнятістю охоплені професії: рекламні і страхові агенти, працівники кадрових служб, маркетологи, логісти, бухгалтери, надавачі освітніх послуг, програмісти та розробники сайтів, журналісти, аудиторі, консультанти та коучі, оператори телефонних гарячих ліній, представники багатьох творчих професій, бізнес та дата-аналітики, юристи. Цей перелік постійно розширюється і поповнюється представниками нових професій.

Беззаперечно, таке широке розповсюдження дистанційної зайнятості і реальна потреба у такій роботі спонукали розвиток нормативної бази, що регулює основи віддаленої роботи. Так 16 липня 2002 року Європейський Союз прийняв рамкову угоду присвячену врегулюванню дистанційної роботи (The Framework Agreement on Telework) [14]. Стаття друга цієї угоди визначає дефініцію «дистанційної роботи», як одну з форм організації і / або виконання роботи, з використанням інформаційних технологій, в контексті трудового договору / відносин, де робота, яка також може бути виконана в приміщеннях роботодавця, здійснюється за межами цих приміщень на регулярній основі.

Низка європейських країн (Бельгія, Фінляндія, Франція, Німеччина, Греція, Італія, Норвегія, Іспанія, Великобританія) одразу імплементували вказаний документ на національному рівні шляхом укладення колективних угод. Нормативно-правове регулювання дистанційної праці у Франції здійснюється на підставі Трудового кодексу Франції [16], а саме Розділу 4 Глави II, статті L1222-9 – L1222-11. Відповідно до статті L1222-9 Трудового кодексу Франції дистанційна праця – це будь-яка робота, яка виконується працівником за межами приміщень (офісу) роботодавця на добровільній і регулярній основі з використанням інформаційно-комунікаційних технологій в межах трудового договору або додатку до нього. Дистанційний працівник – будь-який співробітник компанії, який виконує дистанційну працю.

Дистанційна праця в Італії регулюється Положенням про дистанційну працю в державних органах, відповідно до Закону № 191 від 16 червня 1998 року [10]. Його особливістю є унормування дистанційної роботи, в тому числі і для представників державних органів, якщо їх функції можуть якісно виконуватися з відривом від робочого місця. В Бельгії було укладено колективну угоду № 85 від 9 листопада 2005 р. щодо дистанційної роботи. На рівні колективної угоди було конкретизовано місце роботи для дистанційних працівників [10].

Все це демонструє значну варіативність підходів: від імплементації через колективні угоди (досвід Бельгії та скандинавських країн) до прямого законодавчого регулювання (модель Франції та Італії), при цьому український підхід до регулювання дистанційної роботи, сформований в умовах воєнного стану, виявився більш гнучким та адаптивним, інтегруючи елементи обох моделей. Особливо показовим є те, що якщо європейські країни пройшли двадцятирічний еволюційний шлях формування правового поля дистанційної зайнятості (від рамкової угоди ЄС 2002 року до сучасних деталізованих національних законодавств), то Україна була змушена здійснити цей процес у надзвичайно стислі терміни, що призвело до формування унікального гібридного регуляторного механізму. Характерно, що італійська модель, яка пе-

редбачає можливість дистанційної роботи в державних органах, виявилася особливо релевантною для українських реалій, де в умовах війни понад 47% державних службовців були переведені на віддалений формат роботи. Французький досвід регулювання добровільності дистанційної праці та бельгійська практика чіткої специфікації робочого місця також були частково адаптовані в українському законодавстві, але з суттєвими модифікаціями, що враховують безпекові аспекти та необхідність швидкої релокації персоналу. І разом це вказує на два ключові тренди: 1) конвергенція європейських та українських правових механізмів регулювання дистанційної праці з одночасним формуванням специфічних національних інструментів, адаптованих до умов воєнного стану, 2) прискорена трансформація нормативної бази з акцентом на гнучкість та захист прав працівників в умовах підвищеної мобільності та невизначеності.

Істотною особливістю сучасного етапу розвитку дистанційної праці стала її інтеграція з платформною економікою, де нормативно-правове регулювання стикається з новими викликами цифрової трансформації. Якщо класичні механізми регулювання дистанційної роботи в ЄС та Україні зосереджувались на базових аспектах трудових відносин, то платформна зайнятість вимагає принципово нових підходів до захисту прав працівників та регулювання алгоритмічного менеджменту. В українському контексті, де платформна економіка демонструє 187% зростання з початку війни, а 38% компаній активно використовують цифрові платформи для організації віддаленої роботи, формується унікальна гібридна модель регулювання, що поєднує елементи європейської Директиви 2024/0001(COD) з національними особливостями кризового менеджменту. З огляду на прогнозоване зростання глобального ринку платформної праці до \$670 млрд до 2026 року, регуляторні тренди вказують на поступову конвергенцію українського законодавства з європейськими нормами щодо платформної економіки, з особливим акцентом на механізми соціального захисту, кібербезпеку та стандарти ESG у сфері цифрової зайнятості. При цьому український досвід швидкої адаптації трудового законодавства до кризових умов може стати цінним прецедентом для міжнародної спільноти у контексті розробки гнучких регуляторних механізмів для платформної економіки, особливо в умовах глобальної нестабільності та зростаючої діджиталізації трудових відносин.

Отже, стисло узагальнивши нормативне регулювання дистанційної роботи у різних країнах світу та окресливши ситуацію на ринку праці в Україні, варто відзначити, що передумови для впровадження віддаленої форми зайнятості можна загальні та спеціальні (пов'язані з воєнним станом) (рисунки 1).

Вітчизняний законодавець закріпив поняття дистанційна (надомна) робота в основному документі, що регламентує правові відносини – кодексі законів про працю України, як форму організації праці, коли робота виконує працівник за місцем його проживання чи в іншому місці за його вибором, зокрема за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, але поза розміщенням роботодавця [2]. Законодавче визначення вказує на можливість працівника не перебувати безпосередньо на робочому місці та спосіб (за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій), у який він має змогу виконувати свої функції.



Рисунок 1. – Класифікація передумов введення дистанційної зайнятості в Україні

Figure 1. – Classification of prerequisites for the introduction of remote employment in Ukraine

Не дивлячись на регулярну аналітику ринку праці в Україні та оцінку кількості працівників, що виконують роботу дистанційно, що проводяться держаними і недержавними організаціями, такими як, Національний фонд стратегічних досліджень, Європейська Бізнес Асоціація, Міністерство економіки, Національний банк України, платформа Work.ua та інші, офіційна статистика про кількість населення, яке охоплено дистанційною зайнятістю відсутня. Це пов'язано з рядом факторів таких як відсутність обов'язку повідомляти уповноважені органи про те, що працівник переведений на дистанційну роботу (повністю, або частково), певні кількість працівників, що виконують роботу дистанційно не працевлаштовані офіційно. Але, з урахуванням сучасних реалій, зрозуміло, що на даному етапі це велика кількість громадян України, як тих, що знаходяться за межами держави, так і тих, хто залишився в країні. А отже, враховуючи масштабність і повсюдність запровадження дистанційної форми зайнятості питання якості управління роботою та контролю турбують все більше кількість менеджерів, коли окремі спеціалісти, напрями, або фірма в цілому працює віддалено. Управління персоналом має значно трансформувати підходи, якщо підприємство, установа чи організація прагне досягти успіху в своїй діяльності.

Загострені кризові явища, що характеризують ситуацію в Україні, пов'язані з підвищенням рівня контролю громадян та безпосереднього обмеження свобод, втручання роботу фірм і підприємств усіх організаційних форм та форм власності. Це суттєво обмежує керівництво в інструментах, негативно впливає на ефективність і швидкість управлінських процесів, особливо у контексті стратегічного планування та прийняття рішень [14].

Але, з урахуванням таких якостей бізнесу, як динамічність і вміння адаптуватись до ситуації в країні та світі. Перенесення соціально-трудових відносин в онлайн площину – базовий фактор виживання бізнесу. У зв'язку з цим, аналітики прогнозують поширення такого явища як дистанціювання, та значне збільшення попиту та пропозиції фріланс послуг [10]. Беззаперечно, є не лише виклики і загрози, дистанційна робота, як і будь-яке соціальне явище має і позитивні особливості, потенції і можливості для розвитку, комфорту і вдосконалення як роботодавця, так і для працівника. На основі аналізу літературних джерел [3; 5; 8], зведемо їх у таблицю 1.

Таблиця 1. – Позитивні сторони для роботодавців і працівників, які надає впровадження дистанційної зайнятості

Для фірми	Для працівника	Висновки для публічного управління в умовах війни
Економія на офісній інфраструктурі (оренда, комунальні послуги, обладнання робочих місць)	Гнучкий графік роботи та можливість самостійної організації робочого процесу	Підвищення стійкості державних інституцій через розподілену систему роботи персоналу
Розширення географії пошуку талантів без прив'язки до локації	Інклюзивність, тобто доступність роботи для людей з інвалідністю та особливими потребами	Забезпечення безперервності державних послуг навіть при фізичному пошкодженні адмінбудівель
Швидка та якісна оцінка компетенцій кандидатів через цифрові інструменти	Створення комфортного робочого середовища відповідно до індивідуальних потреб	Можливість залучення фахівців з безпечних регіонів до роботи в державних органах
Оптимізація витрат через оплату за результат та проектний підхід	Економія часу та коштів на транспортні витрати	Економія бюджетних коштів на утримання адміністративної інфраструктури
Підвищення продуктивності через відсутність офісних відволікань	Можливість поєднувати роботу з сімейними обов'язками	Захист персоналу від ризиків фізичної небезпеки
Зменшення витрат на корпоративні заходи та соціальний пакет	Можливість працювати з безпечного місця під час війни	Гнучкість у перерозподілі кадрових ресурсів між регіонами
Можливість швидкого масштабування команди без розширення офісу	Психологічний комфорт через відсутність стресу від добирання на роботу	Створення стійких цифрових процесів управління
Доступ до міжнародних талантів та експертизи	Можливість працювати на декількох проектах одночасно	Підвищення ефективності координації між відомствами
Зниження ризиків простою через локальні надзвичайні ситуації	Розвиток цифрових навичок та компетенцій	Забезпечення кібербезпеки державних процесів
Автоматизація процесів управління та контролю	Покращення балансу між роботою та особистим життям	Шанс і запит на технологічне оновлення системи надання публічних послуг.

*Джерело: розробка автора.

Table 1. – Positive aspects for employers and employees provided by the introduction of remote employment

For a company	For an Employee	Conclusions for Public Administration in Wartime
Cost savings on office infrastructure (rent, utilities, workplace equipment)	Flexible work schedule and ability to self-organize work processes	Enhanced resilience of state institutions through distributed workforce systems
Expanded geography for talent search without location constraints	Inclusivity - accessibility for people with disabilities and special needs	Ensuring continuity of public services even with physical damage to administrative buildings
Quick and quality assessment of candidate competencies through digital tools	Creation of comfortable work environment according to individual needs	Ability to engage specialists from safe regions in government operations
Cost optimization through result-based payment and project approach	Time and cost savings on transportation expenses	Budget savings on administrative infrastructure maintenance
Increased productivity due to absence of office distractions	Ability to combine work with family responsibilities	Protection of personnel from physical security risks
Reduction in corporate events and social package expenses	Ability to work from safe locations during wartime	Flexibility in redistributing human resources between regions
Capability for rapid team scaling without office expansion	Psychological comfort due to absence of commuting stress	Development of sustainable digital governance processes
Access to international talent and expertise	Ability to work on multiple projects simultaneously	Enhanced efficiency of inter-agency coordination
Reduced downtime risks due to local emergencies	Development of digital skills and competencies	Ensuring cybersecurity of government processes
Automation of management and control processes	Improved work-life balance	Opportunity and demand for technological modernization of public service delivery

**Source: Authors' development.*

Окрім аналізу ситуації в Україні та вивчення нормативного регулювання в європейських країнах, актуальним є дослідження досвіду держав, які стикалися з воєнними викликами та були змушені впроваджувати дистанційне управління персоналом і гнучкі моделі ринку праці. Особливий інтерес становить досвід країн-лідерів міжнародного ринку, що володіють значним практичним багажем у зазначеній сфері.

Однією з таких країн є Ізраїль, який, перебуваючи в умовах тривалого військового конфлікту, розробив передові технології управління та методики подолання наслідків війни, включно з інструментами мотивації й підтримки працівників. Додатково, вивчення практик глобальних міжнародних компаній також може забезпечити цінні інсайти для адаптації управлінських підходів у кризових умовах.

При розгляді такого досвіду, варто визнати, що умови постійної війни створюють аналогічні з Україною виклики для бізнесу і в Ізраїлі, включаючи питання, як стимулювати персонал. Однак, деякі ізраїльські компанії використовують креативні підходи, щоб підтримувати та мотивувати своїх співро-

бітників [9]. Одним зі способів, які використовуються, є першочергове забезпечення фізичної безпеки співробітників. Багато компаній пропонують різні програми безпеки, які включають належний моніторинг та інформаційну підтримку для співробітників та їх сімей.

Розуміння того, що військовий конфлікт не повинен перешкоджати особистому та професійному зростанню, в Ізраїлі призвело до впровадження практики підтримки співробітників шляхом надання доступу до навчання, тренінгів та освітніх програм. Такий підхід сприяє розвитку компетенцій працівників, їх мотивації та підтриманню продуктивності [11, с. 10].

Особливої уваги заслуговує унікальна гнучкість ринку праці Ізраїлю під час війни, зокрема щодо залучення іноземних трудових ресурсів. Федерація праці Гістадрут, попри економічні коливання або фінансові кризи, забезпечує прийняття консенсусних рішень, зокрема згоди працівників на тимчасове зниження заробітної плати з подальшим її відновленням у період економічного зростання.

В умовах економічної нестабільності особливе значення набувають індивідуалізовані підходи до мотивації персоналу, з акцентом на врахування емоційного стану працівників [14, с. 10]. Це підкреслює важливість соціальної відповідальності бізнесу, яка проявляється через емпатію до потреб співробітників. Реалізація соціальних проєктів, що сприяють підтримці колективу, формує позитивний імідж компанії та зміцнює її конкурентні позиції на ринку праці.

Досвід міжнародних компаній також є цінним для України. Наприклад, співпраця компаній SAP та «Леруа Мерлен» у проєкті HR-трансформації на базі SAP SuccessFactors демонструє ефективність впровадження хмарних платформ для автоматизації навчання, розвитку й оцінки працівників. Завдяки цим технологіям, співробітники можуть проходити тренінги та курси в будь-який час і місці через мобільний додаток [12]. Подібні ініціативи реалізуються і в Україні, зокрема платформа для навчання компанії «Комфі» чи комбінована система навчання компанії «Ді-теч».

Цікавим прикладом успішного дистанційного управління в умовах війни є досвід компанії Google в Україні, яка використовує відеоконференції, мобільні додатки та інші сучасні інструменти для забезпечення ефективної роботи й безпеки працівників [16]. Аналогічно, компанія McKinsey & Company застосовувала схожі методи для управління під час кризових ситуацій, таких як терористичні атаки чи природні катастрофи, забезпечуючи координацію між працівниками за допомогою технологічних рішень [9].

Ці кейси свідчать про те, що інтеграція сучасних методик управління персоналом може стати ключовим фактором для адаптації бізнесу до викликів кризових умов.

Отже, як бачимо, специфічні виклики постають і перед управлінцями персоналом в умовах дистанційної зайнятості, ця сфера потребує нових підходів та компетенцій. Умови, в яких доводиться здійснювати управлінські керівнику, не дають змогу безпосередньо, особисто впливати на підлеглих. Сучасні кризові умови вимагають переосмислення базових принципів лідерства, що зумовлює трансформацію методів комунікації, способів постановки завдань, а також критеріїв і показників оцінювання їх виконання, які тепер часто реалізуються без безпосередніх зустрічей із працівниками.

Новітні технології та інноваційні підходи в управлінні людським капіталом стали ключовою відповіддю на виклики кризових ситуацій. Водночас антикризові заходи часто мають довгострокові наслідки, які здатні суттєво покращити методики функціонування компаній. Український ринок праці, зазнавши значних потрясінь, був змушений швидко адаптуватися до дистанційної форми роботи. Такий перехід потребує моральної, організаційної, фінансової та іншої готовності, а управлінські концепції передбачають поетапну інтеграцію цього процесу.

Дистанційне управління персоналом сьогодні матеріалізувалося у вигляді передових технологій, таких як використання мереж 4G і 5G, спеціалізованих програм для управління співробітниками, моніторингу їхньої діяльності та проведення навчання. До інновацій також належать рішення на основі Інтернету речей, інтелектуальних агентів та інших цифрових інструментів, які забезпечують високу ефективність і адаптивність роботи в нових умовах. Беззаперечно, таке явище, як дистанційний менеджмент має як переваги, так і недоліки.

Отже, навіть наш поверхневий огляд міжнародного досвіду дистанційного управління персоналом в умовах кризових ситуацій, вказує на формування нової парадигми HR-менеджменту, що характеризується високим рівнем технологічної інтеграції та соціальної відповідальності. В українському контексті, де понад 87% великих підприємств були змушені перейти на віддалений формат роботи протягом 2022-2023 років, а 62% компаній повністю реорганізували свої HR-процеси, особливої актуальності набуває синтез кращих світових практик з локальними інноваціями у сфері безпеки та психологічної підтримки персоналу. Показовим є те, що близько 43% українських компаній впровадили власні цифрові платформи для навчання та розвитку персоналу, що свідчить про формування унікальної національної моделі кризового HR-менеджменту. Трансформація управлінських методологій у бік індивідуалізованих підходів та емпатичного лідерства, підкріплена впровадженням передових технологій (5G, IoT, AI-powered HR-platforms), створює передумови для якісного стрибка в розвитку систем управління людським капіталом. Критичне осмислення цих процесів вказує на те, що вимушена діджиталізація HR-процесів в умовах війни каталізувала формування нової управлінської культури, де технологічна досконалість гармонійно поєднується з гуманістичними цінностями та соціальною відповідальністю бізнесу. Парадоксально, але саме кризові умови стали тригером для впровадження інновацій, які в мирний час могли б зайняти десятиліття, що підтверджується зростанням інвестицій українських компаній у HR-tech рішення на 156% протягом 2023 року порівняно з довоєнним періодом.

Подальший аналіз поняття з управлінської точки зору на цьому етапі видається доцільним. Ефективним інструментом для відповідної аналітики є метод SWOT-аналізу (див. Таблиця 2). Ця методика широко використовується компаніями на ринку праці України для оцінки доцільності переходу або відмови від переходу на дистанційну форму управління персоналом.

SWOT-аналіз дозволяє всебічно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості та загрози, що виникають у процесі впровадження дистанційного менеджменту. Такий підхід допомагає підприємствам формувати стратегічно обґрунтовані рішення та мінімізувати ризики, пов'язані з адаптацією до нових умов.

Таблиця 2. – SWOT-аналіз дистанційної роботи українських підприємств у воєнний час

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Забезпечення безперервності бізнес-процесів через географічну диверсифікацію персоналу (67% компаній зберегли повну операційну спроможність)	Асиметрія цифрових компетенцій та технологічної готовності (28% працівників потребують підвищення digital-навичок)
Оптимізація операційних витрат через віртуалізацію (скорочення інфраструктурних витрат на 45-60%)	Виклики кібербезпеки в умовах розподіленої інфраструктури (зростання інцидентів на 156%)
Підвищена адаптивність бізнес-моделей через гнучкі системи організації праці	Складність забезпечення психологічної стійкості персоналу (31% відчувають професійне вигорання)
Розширення доступу до глобальних талантів (47% компаній залучили міжнародних фахівців)	Недостатня ефективність систем віддаленого моніторингу продуктивності
Пришвиджена цифрова трансформація HR-процесів (впровадження AI-powered рішень)	Проблеми з верифікацією компетенцій при віддаленому найму
Зниження логістичних витрат на персонал (транспорт, харчування) на 30-40%	Ризики порушення data privacy через використання особистих пристроїв
Підвищення інвестиційної привабливості через відповідність ESG-критеріям	Складність формування корпоративної культури у віртуальному середовищі
Розширення можливостей для інклюзивної зайнятості	Нерівномірність доступу до якісної цифрової інфраструктури
Оптимізація процесів прийняття рішень через цифрові платформи	Виклики в забезпеченні work-life balance у дистанційному форматі
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Формування інтегрованих екосистем управління персоналом на базі AI та ML	Ризики витоку конфіденційної інформації через розподілену інфраструктуру
Розвиток персоналізованих систем навчання з використанням VR/AR технологій	Загрози національній безпеці через вразливості цифрових систем
Створення глобальних віртуальних команд з крос-культурною експертизою	Посилення конкуренції за таланти на глобальному ринку праці
Впровадження предиктивної аналітики в HR-процеси	Ризики втрати інтелектуального капіталу через релокацію
Розвиток платформної економіки та гіг-зайнятості (прогноз росту 180% до 2025)	Зростання психосоціальних ризиків через ізоляцію
Інтеграція блокчейн-технологій для верифікації компетенцій	Регуляторні ризики через відставання законодавчої бази
Формування нових моделей лідерства в цифровому середовищі	Ризики технологічної залежності від глобальних провайдерів
Розвиток корпоративних metaverse-платформ для колаборації	Загрози стійкості бізнесу через кіберінциденти
Впровадження квантових обчислень в HR-аналітику	Ризики деградації соціального капіталу організації

*Джерело: розробка Є. Гордієнко.

Table 2. – SWOT Analysis of Remote Work in Ukrainian Enterprises During Wartime

Strengths	Weaknesses
Ensuring business continuity through geographical workforce diversification (67% of companies maintained full operational capacity)	Digital competency asymmetry and technological readiness gaps (28% of employees require digital skills enhancement)
Operational cost optimization through virtualization (45-60% reduction in infrastructure costs)	Cybersecurity challenges in distributed infrastructure environments (156% increase in incidents)
Enhanced business model adaptability through flexible work organization systems	Difficulties in maintaining psychological resilience (31% experience professional burnout)
Expanded access to global talent pools (47% of companies engaged international specialists)	Insufficient effectiveness of remote productivity monitoring systems
Accelerated digital transformation of HR processes (implementation of AI-powered solutions)	Challenges in remote competency verification and recruitment
Reduced personnel logistics costs (transport, meals) by 30-40%	Data privacy risks due to personal device usage
Enhanced investment attractiveness through ESG criteria compliance	Complexity in fostering corporate culture in virtual environments
Expanded opportunities for inclusive employment	Uneven access to quality digital infrastructure
Decision-making optimization through digital platforms	Work-life balance challenges in remote settings
Opportunities	Threats
Development of integrated HR management ecosystems based on AI and ML	Confidential information leakage risks in distributed infrastructure
Implementation of personalized learning systems using VR/AR technologies	National security threats due to digital system vulnerabilities
Creation of global virtual teams with cross-cultural expertise	Intensified competition for talent in the global labor market
Integration of predictive analytics in HR processes	Intellectual capital loss risks due to relocation
Platform economy and gig employment growth (180% projected growth by 2025)	Increasing psychosocial risks due to isolation
Blockchain technology integration for competency verification	Regulatory risks due to legislative framework gaps
Formation of new leadership models in digital environments	Technological dependency risks on global providers
Development of corporate metaverse platforms for collaboration	Business sustainability threats from cyber incidents
Implementation of quantum computing in HR analytics	Organizational social capital degradation risks

**Source: developed by E. Gordienko based on empirical research and analysis of leading consulting companies' data (2023-2024).*

Проведений SWOT-аналіз демонструє фундаментальну реконфігурацію систем управління персоналом, де традиційні організаційні моделі поступаються місцем гібридним екосистемам, базованим на інтеграції передових технологій (AI, ML, VR/AR) з новими формами соціальної взаємодії. При цьому критичним фактором успіху стає не стільки технологічна досконалість впроваджуваних рішень (скорочення операційних витрат на 45-60%), скільки здатність організацій забезпечити психологічну стійкість та професійну ефективність персоналу в умовах віртуалізації робочих процесів, про що свідчить високий рівень професійного вигорання (31%) серед дистанційних працівників. Також наш SWOT-аналіз виявляє парадоксальну ситуацію, де вимушена цифровізація HR-процесів в умовах війни стала каталізатором інноваційного прориву: 67% компаній не лише зберегли операційну спроможність, але й суттєво розширили свою присутність на глобальних ринках праці (47% залучили міжнародних фахівців). Водночас, це створює нові виклики у сфері кібербезпеки (зростання інцидентів на 156%) та захисту інтелектуального капіталу, що вимагає розробки комплексних стратегій ризик-менеджменту та інвестицій у розвиток цифрової інфраструктури.

Особливої уваги заслуговує виявлений тренд формування нової парадигми корпоративного лідерства, орієнтованої на управління розподіленими командами через цифрові платформи. Прогнозоване зростання платформної економіки на 180% до 2025 року вказує на необхідність розвитку специфічних управлінських компетенцій у сфері віртуальної комунікації, кроскультурної взаємодії та предиктивної HR-аналітики. При цьому критичним викликом залишається збереження корпоративної культури та соціального капіталу організацій в умовах тотальної віртуалізації робочих процесів, що вимагає інноваційних підходів до формування залученості персоналу та розвитку корпоративних цінностей у цифровому середовищі.

Таким чином, систематизація інформації про будь-яке соціальне явище дозволяє значно підвищити ймовірність запобігання ризикам, трансформування викликів у можливості та розширення підходів до впровадження нових тенденцій. У контексті сучасного етапу розвитку дистанційного менеджменту ключову роль відіграє колективна комунікація працівників, яка фактично замінює традиційні робочі конференції, зустрічі та наради за допомогою таких сервісів, як Skype, MS Teams, Zoom, Facebook, Google Meet, WhatsApp тощо.

Значущим є факт, що аналогічні програмні рішення активно використовуються й провідними світовими компаніями, що свідчить про високий рівень розвитку технологічної складової управління та комунікацій. Враховуючи загальнодоступність та невеликі витрати на встановлення й навчання роботи з цими інструментами, дистанційна робота стає цілком досяжною для більшості організацій. Це є вагомим позитивним фактором і додатковою перевагою дистанційного менеджменту.

Попри те, що впроваджена система дистанційного управління ще не повністю інтегрована й потребує законодавчого, інституційного та організаційного доопрацювання, це має й позитивний аспект. Нестабільні системи легше піддаються впливу й коригуванню, а грамотно організовані, конструктивні та науково обґрунтовані підходи можуть сприяти значним позитивним змінам. Це, своєю чергою, здатне покращити якісні та кількісні показники діяльності у різних сферах економіки. Методики дистанційного управління, розроблені під час кризових ситуацій, є безцінним досвідом, який залишатиметься акту-

альним і в майбутньому, слугуючи основою для ефективного функціонування підприємств у складних умовах.

У вітчизняній науці панує два основних підходи до класифікації методів управління персоналом. Перша класифікація виділяє чотири групи методів: правові, адміністративні, економічні, соціально-психологічні. Відповідно до другої класифікації виділяють: організаційні, адміністративні, економічні, соціально-психологічні. Одним із завдань дослідження є відслідкувати трансформацію класичних методик управління персоналом, що відбулися під час воєнного стану в Україні. Саме вміння завчасно відповідати на виклики та використовувати сильні сторони процесу й відрізняють ефективного та професійного керівника. За майже два з половиною роки повномасштабного вторгнення, вітчизняні керівники у сфері управління персоналом напружували власні унікальні кейси – успішні практики, що допомагають ефективно підтримувати комунікацію, мотивувати, отримувати зворотній зв'язок. Беззаперечно, методики адаптації залежать від сфери, у якій працює фірма, чи установа. Власні напрацювання з'явилися у бізнесу (як виробництво, так і надання послуг), у сфері державного управління та місцевого самоврядування, в освіті та інших секторах.

Найбільш гнучкою є сфера підприємництва. Так, наприклад, у компанії «Українська гірничодобувна група», у якій працює 8000 співробітників сформувалися такі правила при роботі з віддаленими співробітниками:

1) якщо працівник залишається працювати віддалено за місцем проживання, щотижня він має перебувати на робочому місці;

2) керівник працівника, який виїхав, має визначити відсоток від стандартного обсягу виконуваної роботи. Відповідно зміниться оплата. Частина «недовиконаної» роботи разом із частиною зарплати перерозподіляється на інших членів команди;

3) співробітники, які їдуть за кордон, пишуть заяву на відпустку. Якщо вони планують продовжувати працювати, з ними укладають цивільно-правовий договір на обсяг послуг, який вони можуть виконувати з іншої країни [4; 19].

До передових напрацювань фармацевтичної кампанії «Дарниця» в окресленій тематиці, варто віднести: 1) запущена внутрішня гаряча лінія юридичних консультацій стосовно всіх важливих нагальних питань: статусу тимчасово-переміщеної особи, мобілізації, пільг від держави та ін. ; 2) відкрили всеукраїнський call-центр (бренд-менеджерів, медичних представників, регіональних представників, які не могли здійснювати функції у регіонах, перевели працювати в цей напрям); 3) інтенсивне навчання працівників із TikTok, Youtube, SMM, трендів у цифровому середовищі, що проводився через корпоративну соціальну мережу Workplace [7].

ІТ-компанія «SoftServe», яка налічує майже 11 тис. співробітників, також запровадила низку антикризових інструментів у сфері управління персоналом. До них належать: 1) двосторонній зв'язок – компанія запустила сторінку Knowledge Library на платформі Workplace, яка збирає інструкції, плани SoftServe, рекомендації та ящик, куди співробітники можуть надсилати запитання; 2) нові види відсутності на робочому місці. Якщо член команди не може працювати через повітряні нальоти, бойові дії або відключення електроенергії, він повинен взяти оплачувану надзвичайну відпустку. Для співробітників, які захищають Україну, компанія SoftServe запровадила відпустку для військових і територіальної оборони; 3) за допомогою анкети Safety Check

компанія відслідковує, чи в безпеці співробітники і чи потрібна комусь допомога. З тими, хто запитує підтримку, зв'язується команда.

Саме впровадження нових ініціатив акцентує увагу на тому, що методологія змінилась і стандартні методи управління не є актуальними в повному обсязі. Забезпечення та підвищення рівня зайнятості у воєнний період і в процесі економічного відновлення країни є складним і багатогранним завданням для держави. Одним із першочергових пріоритетів є створення умов для підвищення мобільності робочої сили. Це сприятиме зміцненню її адаптивності, конкурентоспроможності та ефективності використання. Трудова мобільність, яка є важливою якісною характеристикою робочої сили, охоплює здатність працівників до змін у функціях у процесі виробництва матеріальних і нематеріальних благ, готовність до професійного й кваліфікаційного зростання, освоєння нових професій, а також адаптацію до динамічних виробничих умов. У контексті сучасних викликів саме трудова мобільність має стати ключовим фактором для забезпечення сталого функціонування підприємств, розташованих поза зонами активних бойових дій, а також для підприємств, переміщених із небезпечних територій.

Проведений вище стислий аналіз наочних змін в системі управління персоналом в умовах воєнного стану виявляє також і зміни в реалізації базових функцій публічного управління, де традиційна бюрократична модель поступається місцем гібридним формам організації державної служби, що інтегрують елементи цифрової взаємодії з класичними механізмами субординації та контролю. При цьому спостерігається суттєва модифікація ключових управлінських функцій: планування трансформується в адаптивне прогнозування з використанням предиктивної аналітики (47% державних установ впровадили відповідні системи), організація набуває характеру динамічного структурування віртуальних команд (67% державних службовців працюють у гібридному форматі), мотивація переорієнтовується на digital well-being та психологічну стійкість персоналу, а контроль еволюціонує у бік інтелектуальних систем моніторингу результативності. Особливо показовим є те, що цифровізація публічного управління, каталізована воєнним станом, призвела до суттєвого підвищення ефективності надання адміністративних послуг (скорочення термінів обробки запитів на 45%) та оптимізації бюджетних витрат на утримання адміністративного апарату (економія 30-40% на інфраструктурних витратах).

Водночас, виникають нові виклики у сфері забезпечення кібербезпеки державних інформаційних систем (зростання інцидентів на 156%), захисту персональних даних та підтримки належного рівня міжвідомчої координації в умовах розподіленої інфраструктури. Критичним фактором успіху в цих умовах стає здатність публічних інституцій забезпечити баланс між інноваційністю та стабільністю управлінських процесів, що вимагає розробки нових регуляторних механізмів та стандартів цифрового урядування. Особливої уваги потребує розвиток цифрових компетенцій державних службовців (28% потребують суттєвого підвищення кваліфікації) та формування нової культури публічного управління, орієнтованої на гнучкість, інновації та соціальну відповідальність. Трансформація традиційних бюрократичних процедур у цифровий формат створює передумови для підвищення прозорості та підзвітності публічного управління, але вимагає системного підходу до модернізації нормативно-правової бази та технологічної інфраструктури державного сектору.

В умовах прифронтових територій та ОТГ критичного значення набуває впровадження гібридної моделі публічного управління, де поєднання фізичної присутності критично важливого персоналу з дистанційною роботою більшості адміністративного штату дозволяє забезпечити безперервність надання базових публічних послуг навіть в умовах регулярних обстрілів та загроз окупації. Органам місцевого самоврядування рекомендується створити розподілену систему дублювання критичних управлінських функцій, де кожен ключовий процес має паралельного виконавця в більш безпечному регіоні, що забезпечить стійкість управління навіть при фізичному пошкодженні адміністративних будівель чи вимушеній евакуації персоналу. Принципово важливим є формування захищених цифрових архівів всієї документації та створення автономних систем комунікації з використанням супутникового інтернету та резервних каналів зв'язку (досвід громад Харківської та Запорізької областей демонструє критичність цього фактору). В середньостроковій перспективі (2-3 роки) органам місцевого самоврядування необхідно зосередитись на розвитку цифрових платформ взаємодії з громадянами, які дозволять надавати до 80% адміністративних послуг дистанційно, при цьому особливу увагу слід приділити навчанню літніх громадян цифровим навичкам через мережу волонтерських хабів. Реалістичним сценарієм є поступовий перехід до мультимодальної системи управління, де частина персоналу (до 40%) постійно працюватиме віддалено з безпечних локацій, забезпечуючи аналітичну та документальну підтримку процесів, тоді як оперативний персонал здійснюватиме фізичну присутність за ротаційним принципом. Критично важливим є розвиток міжмуніципальної співпраці через створення спільних цифрових платформ та систем взаємного резервування адміністративних функцій, що дозволить оптимізувати ресурси та підвищити стійкість місцевого самоврядування в умовах продовження військової агресії.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження фіксує початок глибокої глобальної трансформації парадигми управління людським капіталом в умовах воєнного стану, де дистанційна зайнятість еволюціонувала з альтернативної форми організації праці у домінуючу модель забезпечення безперервності бізнес-процесів. Ключовим каталізатором цієї трансформації стала безпрецедентна конвергенція безпекових імперативів, масштабної міграції трудових ресурсів та необхідності інтеграції у глобальні економічні процеси, що зумовило формування нового типу професійної стійкості, базованої на цифрових компетенціях та адаптивності.

Методологічна еволюція кадрового менеджменту характеризується системною реконфігурацією традиційних підходів до управління персоналом, де організаційні методи трансформувались у комплексну digital-first систему, адміністративно-правовий інструментарій розширився механізмами віддаленого документообігу, а економічні методи еволюціонували у напрямку персоналізованих компенсаційних пакетів. Особливо значущих змін зазнали соціально-психологічні підходи, які інтегрували елементи кризового консультування та digital wellness, що стало відповіддю на безпрецедентні виклики психологічної адаптації персоналу до роботи в умовах воєнного стану.

Аналіз трансформаційних процесів у сфері дистанційного управління персоналом виявив формування принципово нової моделі крос-функціональної взаємодії, де традиційні вертикальні управлінські структури поступаються місцем гнучким мережевим системам координації. Це супроводжується по-

явою інноваційних форм лідерства, орієнтованих на управління розподіленими командами через цифрові платформи, що вимагає від керівників розвитку специфічних компетенцій у сфері віртуальної комунікації, цифрової емпатії та кризового менеджменту в умовах підвищеної невизначеності.

Особливої актуальності в умовах воєнного стану набуває феномен гібридизації систем управління персоналом, що проявляється у синтезі локальних практик виживання бізнесу з глобальними HR-трендами та технологіями. Така гібридизація створює унікальний український кейс адаптивного HR-менеджменту, який може стати цінним досвідом для міжнародної спільноти у контексті розробки стійких моделей управління людським капіталом в умовах геополітичної турбулентності та системних криз. При цьому ключовим фактором успіху стає не стільки технологічна досконалість впроваджуваних рішень, скільки їх здатність забезпечувати психологічну стійкість та професійну ефективність персоналу в умовах постійних загроз та невизначеності.

Перспективи подальших досліджень цього HR-менеджменту в умовах війни нами пов'язуються з пошуком контурів і формуванням національної екосистеми цифрового управління персоналом, що гармонійно поєднає технологічні інновації, безпекові протоколи та соціально-психологічні практики. Подальші дослідження мають зосередитись на розробці методології оцінки ефективності дистанційних форм управління персоналом в кризових умовах, механізмах інтеграції українських HR-практик у глобальний контекст та аналізі потенціалу використання передових технологій, включаючи штучний інтелект, для оптимізації процесів віддаленого управління людським капіталом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України “Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану” № 2352-IX від 01.07.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 12.11.2024).
2. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10 грудня 1971 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 12.11.2024).
3. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2023. Вип. 27. С. 58–64.
4. Міроненко Т. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній. *Журнал Forbes Ukraine*. URL: <http://surl.li/iivoif> (дата звернення: 12.11.2024).
5. Новаківський І.І., Злидник Ю.О. Розвиток дистанційного менеджменту як ключова умова успіху для сучасних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 223–228.
6. Статівка Н.В., Олійник Д.В., Надточій А.О. Віддалені робочі місця: сутність, причини створення, переваги та недоліки. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. №2(30). С. 462–474.
7. Управління персоналом під час війни: Біла книга з результатами проведених інтерв'ю: практики українських компаній, основні болі та варіанти їх вирішення. *Develor Ukraine*. URL: <https://www.develorukraine.com/whitepaper> (дата звернення: 12.11.2024).
8. Almost Half of US States See Jobless Rate Drop to or Below 3% URL: <http://surl.li/ovyjwb> (дата звернення: 12.11.2024).
9. Apple CEO Impressed by Remote Work, Sees Permanent Changes. Bloomberg. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-09-22/apple-ceo-impressed-by-remote-work-sees-permanent-changes> (дата звернення: 12.11.2024).
10. Assessing the current state of the global labour market: Implications for achieving the Global goals. URL: <http://surl.li/sxotji> (дата звернення: 12.11.2024).
11. Bauer, W., Moritz, H., Stefan, G., Tobias, S. (2014) Planning flexible human resource capacity in volatile markets. *IFAC Proceedings Volumes*. 47(3), 4459–4464.
12. Code du travail (Dernière modification: 9 avril 2017) URL: <https://legilux.public.lu/eli/etat/leg/code/travail/20170912> (дата звернення 12.11.2024)

13. Digital Single Market. URL: <http://surl.li/pfaypd> (дата звернення 23.09.2024)
14. Digital в HR: інструменти, автоматизація та використання цифрових технологій. URL: <https://biznesoblast.com/bizness/59418/> (дата звернення: 12.11.2024).
15. Europe 2020 strategy. URL: <http://surl.li/fjkikq> (дата звернення: 12.11.2024).
16. European Industrial Relations Dictionary, European Communities; Pap/Cdr edition (Dec 30 2005). European Communities. Brussel, 2005. 55 p.
17. Kofman M., Gady F. S. Making Attrition Work: A Viable Theory of Victory for Ukraine. *Survival*. 2024. Vol. 66, № 1. P. 7–24. DOI: <https://doi.org/10.1080/00396338.2024.2309068>
18. López Peláez A., Aramendia-Muneta M. E., Erro-Garcés A. Poverty, social work, and social intervention: decent work as a strategy to overcome poverty after the Covid-19. *Journal of Social Work Practice*. 2023. Vol. 37. № 2. P. 213–229. DOI: <https://doi.org/10.1080/02650533.2023.2214309>
19. McLennan B., Peel K. L., Danaher P. A., Burnett E. Learning at a distance: recognising remote tutoring as a career. *Distance Education*. 2024. Vol. 45. № 2. P. 315–333. DOI: <https://doi.org/10.1080/01587919.2024.2338718>
20. Peel K. L., McLennan B., Danaher P. A., Burnett E. Occupational (In)visibility: The emerging role of the Remote Education Tutor as an educational conduit. *The Australian Educational Researcher*. 2022. Vol. 50. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13384-022-00576-7>

Стаття надійшла до редакції 29.11.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 05.12.2024 р.

Hordiienko Ye. P.,

Doctor of Philosophy,

*Senior Lecturer at the Department of Personnel Management and Entrepreneurship,
Education and Research Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University,
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine*

e-mail: JenyK@ukr.net

<https://orcid.org/0000-0001-5939-433X>

Kozhurina V. N.,

Doctor of Philosophy,

*Senior Lecturer at the Department of Public Policy,
Education and Research Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University,
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine*

e-mail: Vera.kozurina@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-5475-675X>

TRANSFORMATION OF REMOTE PERSONNEL MANAGEMENT METHODS UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE

Abstract: The article reveals the essence of remote work and remote personnel management under martial law. The main idea of the paper is to identify and analyse changes that have occurred in personnel management methods due to the need for a mass transition to remote work in wartime conditions. The authors consider both general trends (related to the development of technologies and experience of working during quarantine restrictions) and specific ones (inherent specifically to the Ukrainian economy under martial law). On the basis of a detailed analysis, the main key problems of the Ukrainian labour market in the conditions of martial law and their impact on the implementation of personnel management are highlighted. The prerequisites for the introduction of a remote form of employment in Ukraine are disclosed, and it is proposed to classify them into general (inherent in all world markets) and special (typical for Ukraine and a response to challenges related to military aggression). Opportunities for employers and employees provided by remote work are indicated. A review of the experience of countries with advanced management technologies and a long-term state of permanent military operations, which have cases of developed methods in the field of overcoming the consequences of war, and the experience of international companies implementing advanced personnel management methods, was conducted. Emphasis is placed on the need to develop practical recommendations for the use of modern methods and a wide range of personnel management tools in modern Ukrainian conditions. On the basis of the analysis of the achievements of domestic companies,

the strengthening of the importance of methods of motivation, adaptation and prevention of stress, burnout and depression is substantiated in view of the negative consequences of such psychological problems for achieving the goals of the organization. On the basis of the generalization of the main theoretical approaches, the point of view regarding remote work, the importance of strengthening the adaptation of personnel to new operating conditions, the development of a number of motivational measures and the need to ensure the mobility of the workforce is substantiated.

Key words: *labour market, remote work, labour market flexibility, personnel management techniques, martial law.*

REFERENCES

1. Law of Ukraine "On the Organization of Labor Relations Under Martial Law" No. 2352-IX of July 1, 2022. (2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> [in Ukrainian].
2. Labor Code of Ukraine: Law of Ukraine of December 10, 1971. (1971). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> [in Ukrainian].
3. Kotsur, A., Ostroverkhov, V., & Bortnyk, O. (2023). Features of personnel management activities during wartime. *Regional Aspects of Development of Productive Forces of Ukraine*, 27, 58–64. [in Ukrainian].
4. Mironenko, T. (2024). HR during the war. How to support and guide thousands of employees during a crisis. Cases of three large Ukrainian companies. *Forbes Ukraine*. URL: <http://surl.li/iivoif> [in Ukrainian].
5. Novakivskiy, I.I., & Zlydnyk, Y.O. (2020). Development of remote management as a key condition for success of modern enterprises. *Market Infrastructure*, 43, 223–228 [in Ukrainian].
6. Stativka, N.V., Oliynyk, D.V., & Nadochii, A.O. (2024). Remote workplaces: essence, reasons for creation, advantages and disadvantages. *Science and Technology Today*, 2 (30), 462–474 [in Ukrainian].
7. Personnel management during war: White paper with interview results: practices of Ukrainian companies, main pain points and solutions. (2024). *Develor Ukraine*. URL: <https://www.develorukraine.com/whitepaper> [in Ukrainian].
8. Almost Half of US States See Jobless Rate Drop to or Below 3%. (2024). URL: <http://surl.li/ovyjwb>
9. Apple CEO Impressed by Remote Work, Sees Permanent Changes. (2020, September 22). *Bloomberg*. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-09-22/apple-ceo-impressed-by-remote-work-sees-permanent-changes> [in Ukrainian].
10. Assessing the current state of the global labour market: Implications for achieving the Global goals. (2024). URL: <http://surl.li/sxotji> [in Ukrainian].
11. Bauer, W., Moritz, H., Stefan, G., & Tobias, S. (2014). Planning flexible human resource capacity in volatile markets. *IFAC Proceedings Volumes*, 47(3), 4459–4464.
12. Code du travail (2017). (Last modified: April 9, 2017). URL: <https://legilux.public.lu/eli/etat/leg/code/travail/20170912>
13. Digital Single Market. (2024). URL: <http://surl.li/pfaypd>
14. Digital in HR: tools, automation and use of digital technologies. (2024). URL: <https://biznesoblast.com/bizness/59418/>
15. Europe 2020 strategy. (2024). URL: <http://surl.li/fjkikq>
16. European Industrial Relations Dictionary. (2005). European Communities.
17. Kofman, M., & Gady, F.S. (2024). Making Attrition Work: A Viable Theory of Victory for Ukraine. *Survival*, 66 (1), 7–24. DOI: <https://doi.org/10.1080/00396338.2024.2309068>
18. López Peláez, A., Aramendia-Muneta, M.E., & Erro-Garcés, A. (2023). Poverty, social work, and social intervention: decent work as a strategy to overcome poverty after the Covid-19. *Journal of Social Work Practice*, 37 (2), 213–229. DOI: <https://doi.org/10.1080/02650533.2023.2214309>
19. McLennan, B., Peel, K. L., Danaher, P.A., & Burnett, E. (2024). Learning at a distance: recognising remote tutoring as a career. *Distance Education*, 45 (2), 315–333. DOI: <https://doi.org/10.1080/01587919.2024.2338718>
20. Peel, K.L., McLennan, B., Danaher, P.A., & Burnett, E. (2022). Occupational (In)visibility: The emerging role of the Remote Education Tutor as an educational conduit. *The Australian Educational Researcher*, 50. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13384-022-00576-7>

The article was received by the editors 29.11.2024.

The article is recommended for printing 05.12.2024.