

УДК 331.108 DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2024.52.0.5213>
JEL D21, D81, J29, J53, K31, L20, M12, M14

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВІЙНИ: КЕЙС АТ «ОЩАДБАНК»

Оксана Жилінська¹, Марія Філоненко²

^{1,2}Київський національний університет імені Тараса Шевченка
01033, м. Київ, вул. Володимирська, 60

¹e-mail: zhylinska@knu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8366-0474>

²e-mail: filonenkomasha13777@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6852-4590>

Анотація. У статті досліджено наукові основи управління персоналом українських компаній в умовах воєнного стану. На прикладі АТ «Ощадбанк» проаналізовано трансформацію інструментарію управління персоналом через виклики унаслідок повномасштабної агресії РФ і майже трирічної війни держави-агресора проти незалежної і суверенної України. Особливу увагу приділено інструментам мотивації співробітників, особливостям комунікації в умовах війни, залученні персоналу до соціальних ініціатив. Розглянуто програми «Без бар'єрів» та «Моя безбар'єрність», розроблених для допомоги мобілізованим та демобілізованим співробітникам «Ощадбанку», а також клієнтам з інвалідністю. Акцентовано увагу на проблемі важкодоступності укриттів, необхідних для безпечного перебування персоналу та відвідувачів відділень під час повітряних тривог. Проведено емпіричне дослідження, зокрема анкетування співробітників «Ощадбанку», яке виявило сильні та слабкі сторони управлінських рішень щодо персоналу організацій під час війни. Результати дослідження можуть стати основою для розробки рекомендацій з удосконалення взаємодії між організацією та її працівниками в умовах війни.

Ключові слова: управління персоналом, мотивація, психологічна підтримка, фізична безпека, адаптація, соціальні гарантії.

Постановка проблеми. Умовою результативної реалізації місії та цілей діяльності кожної організації у сучасному світі є ефективне розпорядження й використання ресурсів: матеріальних, фінансових, інформаційних та ін. При цьому головна цінність кожної організації – це її людські ресурси, це її працівники, які втілюють у реальність цілі організації, забезпечують її розвиток та конкурентоспроможність на національних і міжнародних ринках. Відтак одним із головних завдань організацій постає ефективне управління персоналом із максимізацією корисних ефектів від роботи всіх працівників.

Початок повномасштабного вторгнення для українського суспільства спричинив ситуацію винятковості: хаос, коли попередні соціальні інститути вже не відповідали

© Оксана Жилінська, Марія Філоненко, 2024

реальності, а нових ще не існувало, змусив людей діяти за відчуттями, спираючись лише на свої вміння та спроможності [15, ст. 20]. Компанії вимушені були функціонувати за надскладних умов унаслідок низки викликів і загроз, а саме:

- фізичного руйнування активів і необхідності релокації, як засвідчують аналітики, за перший місяць війни п'ять із шести підприємств в Україні зупинили, сповільнили або ж скоротили свою діяльність, половина підприємств працювали лише частково або ж зупинили свою діяльність, і тільки кожне шосте підприємство продовжувало функціонувати, загалом упродовж першого року війни були переміщені 800 підприємств [7, с. 6-7]; загальні непрямі фінансові втрати підприємств та організацій української промисловості, будівельного сектора та сфери послуг за оцінками експертів KSE [3, с. 12] від 24 лютого 2022 року до завершення 2025 року складають майже 410 млрд дол. США (за виручкою) або ж 133 млрд дол. США (за доданою вартістю), що порівнювано із розмірами ВВП України;

- ускладнення і зміни логістичних маршрутів, насамперед через морську блокаду, унеможливлювало експортно-імпортні операції та мультиплікувало логістичні витрати, відтік частини населення за кордон та зниження купівельної спроможності загалом звужували внутрішній попит, при цьому загострення безпекової ситуації позначається на ефективності функціонування торговельних організацій, так, за даними Української Ради Торгових Центрів (UCSC), з початку повномасштабного вторгнення станом на 01.07.2024 тільки через повітряні тривоги кожний торговельний центр в Україні був закритим у середньому протягом 78 робочих днів, а за оцінками експертів KSE [3, с. 13] непрямі фінансові втрати сфери оптової і роздрібної торгівлі від 24 лютого 2022 року до завершення 2025 року сягнуть 450,5 млрд дол. США (за виручкою чи втраченим виторгом) або 74,4 млрд дол. США (за доданою вартістю);

- внутрішня та зовнішня міграція, унаслідок якої за оцінками МОП втрачено 4,8 млн робочих місць, порівняно з довоєнною ситуацією це становить 30% робочих місць на підприємствах і в організаціях України, за умов подальшого загострення військової ситуації може бути втрачено майже половина робочих місць – 7 млн робочих місць, або 43,5% [7, с. 7]; до проблем плинності кадрів, навчання та адаптації нового персоналу, мотивації та підвищення ефективності праці додаються питання втрати трудового потенціалу та людського капіталу, проблеми перевищення попиту вакансій над пропозицією на ринку праці, падіння рівня заробітної плати, вимушені відпустки за власний рахунок робітників [9, с. 63 – 64]; водночас щодо управління персоналом актуалізуються питання фізичної та психологічної безпеки співробітників під час щоденних повітряних тривог, підтримка постраждалих від наслідків бойових дій, залучення співробітників до участі у соціальних проєктах, допомога ветеранам і військовослужбовцям тощо.

Дослідження адаптації українського бізнес-сектора до умов війни, зокрема у питанні управління персоналом, дозволить проаналізувати уже наявні кейси, визначити їх сильні і слабкі сторони та сформувати комплекс рекомендацій щодо вдосконалення взаємодії компанії та її співробітників в умовах посилення турбулентності зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема управління персоналом сучасних організацій під час війни є новітньою тематикою, оскільки за масштабами бойових дій до російсько-української війни можна порівнювати лише Другу світову війну, проте порівняння тодішніх підприємств і сучасних компаній практично неможливе. Серед іноземних дослідників, що вивчали управління персоналом під час світових воєн чи воєнних конфліктів, можна виокремити роботи Г. Р. Моксона,

Дж. Н. Барона, Ф. Р. Доббіна, П. Д. Дженнінгса, Н. Дж. Голдена та Н.К.Нейпір. Реалії сучасної російсько-української війни досліджують такі українські науковці, як Колот А.М., Герасименко О.О., Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О., Новікова О.Ф., Хандій О.О., Шамілева Л.Л., Пшик-Ковальська О. О., Сновидович І. Г., Головаха Є., Макеєв С., Череп О. Г, Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В., Скібська К. О., Козир Р. С., Продіус О. І., Капран А. А. й інші дослідники.

Одними з найважливіших аспектів управління персоналом, на яких акцентувалась увага у наукових публікаціях, були такі, як мотивація співробітників [6], [12] та психологічна безпека персоналу під час воєнного стану [6], [14]. При цьому в окремих наукових статтях [11] розроблені комплексні пропозиції з удосконалення управління персоналом на підприємствах в умовах воєнного стану у таких напрямках, як навчання (тренінги, підвищення кваліфікації, онлайн-освіта), мотивація (системи винагород, нематеріальне заохочення), комунікація (інформування про актуальні новини, використання цифрових платформ, зворотній зв'язок), соціальна відповідальність (підтримка постраждалих від війни співробітників) та адаптивність (гнучкі графіки роботи, плани дій для надзвичайних ситуацій).

Постановка завдання. Метою дослідження є систематизація прикладного інструментарію управління персоналом організацій різних видів економічної діяльності в умовах воєнного стану, а також виявлення найбільш дієвого інструментарію за результатами анкетування працівників та управлінського персоналу АТ «Ощадбанк».

Методи дослідження. У науковій статті використано такі загальнонаукові і специфічні методи дослідження: наукової абстракції, аналізу й синтезу, класифікації та узагальнення – за допомогою цих методів проаналізовано теоретичні джерела, використані під час дослідження; завдяки методу емпіричної соціології проведено анкетування співробітників «Ощадбанку»; графічні методи використані для візуалізації результатів анкетування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Починаючи з 24 лютого 2022 року, українські підприємства почали процес адаптації до роботи під час війни. Перш за все, нагальним питанням було вирішення проблеми фізичної безпеки співробітників під час повітряних тривог – відповідним рішенням було ухвалення алгоритму дій під час оголошення сигналу небезпеки, як то негайне припинення роботи, організоване переміщення в безпечне місце чи укриття і відновлення діяльності після відбою тривоги.

У свою чергу, керівництво кожної організації повинне здійснити підготовчі та роз'яснювальні заходи з організації безпеки, а саме:

1) підготовку місць для укриття, облаштування їх усім необхідним відповідно до норм та надання вільного доступу співробітників і клієнтів до евакуації у випадку загрози;

2) проведення інструктажів щодо алгоритму дій під час повітряної тривоги, організація курсів з надання першої допомоги;

3) проведення консультацій щодо прав працівників згідно з новим законодавством, змін у графіку та умовах роботи [6].

Зовнішнє середовище під час війни впливає на працівників як фізично, так і психологічно [13]. Жодна людина не може бути захищена від психологічних атак ворога, і в деяких випадках хвилювання може захопити людину настільки, що унеможливить виконання нею роботи. Керівник повинен обмежувати негативний вплив зовнішнього середовища на себе і на своїх підлеглих у такий спосіб: спокійно інформувати співробітників про ситуацію у нейтральній і конструктивній тональності; зменшувати

потік негативної інформації на працівників; підтримувати позитивний настрій у колективі [16].

Важливим аспектом також є контроль за емоційним та психологічним станом працівників – кожна людина по різному реагує на складні ситуації, дехто потребує моральної підтримки та допомоги. У таких випадках керівник може самостійно впоратися з проблемою та заспокоїти працівників, або звернутися за допомогою фахівців-психологів [14].

В умовах війни важливо знаходити та застосовувати додаткові стимули для морального стану співробітників. На рис. 1 представлено інструментарій мотивації персоналу, який актуалізовано у системах менеджменту українських компаній під час повномасштабного вторгнення, а також ті інструменти, які мали місце і за звичних умов, та актуальні й донині.



Рис. 1. Інструментарій мотивації працівників в умовах війни*

*складено і доповнено авторами за матеріалами джерела [12]

Не варто забувати і про важливість для працівників навіть за таких умов планувати кар'єру, навчатися та підвищувати кваліфікацію. Це дозволить підвищити продуктивність і гнучкість, а також забезпечить впевненість працівника у власних можливостях.

Отже, під час повномасштабного вторгнення концепції управління персоналом трансформувалися відповідно до нових викликів часу: виклики і загрози зовнішнього середовища змусили керівників переорієнтувати пріоритети в управлінні персоналом на забезпечення фізичної та ментальної безпеки співробітників, їх психологічного стану, а також актуалізували застосування інструментарію мотивації та розвитку за умов воєнного стану.

Автори систематизували результати контент-аналізу офіційних вебсайтів провідних українських компаній різних видів економічної діяльності щодо інструментарію управління персоналом на початку війни, що подано у табл. 1.

Таблиця 1

Систематизація інструментарію управління персоналом українських компаній на початку повномасштабного вторгнення [2]

Інструментарій управління персоналом компаній під час війни	
Фармак	1. Турбота про психологічний стан та фізичну безпеку працівників; 2. Збереження довоєнного рівня зарплат; 3. Допомога з пошуком житла постраждалим; 4. Релокація співробітників у більш безпечні області; 5. Допомога з працевлаштуванням медичним працівникам із тимчасово окупованих територій; 6. Забезпечення мобілізованих працівників військовою амуніцією; 7. Соціальні гарантії для співробітників.
Дарниця	1. Режим роботи «онлайн» для офісних співробітників; 2. Емоційна підтримка; 3. Соціальні гарантії для співробітників; 4. Внутрішня гаряча лінія для юридичних консультацій; 5. Диджитал-навчання DarSchool для дітей співробітників.
Нова Пошта	1. Евакуація працівників із зони активних бойових дій; 2. Переведення на тимчасовий простій частини працівників; 3. Тимчасове скорочення рівня зарплат; 4. Відмова від мотиваційних виплат у березні 2022 р.; 5. Збереження робочих місць і довоєнного рівня зарплат для мобілізованих працівників; 6. Допомога мобілізованим працівникам від профспілки; 7. Матеріальна допомога персоналу.
SoftServe	1. Евакуація із регіонів бойових дій, допомога з пошуком житла; 2. Налагодження двостороннього зв'язку з працівниками; 3. Збереження довоєнного рівня зарплат; 4. Створення гарячої лінії психологічної консультації; 5. Проведення лекцій та вебінарів із психологами.
Ошадбанк	1. Режим роботи «онлайн» для частини співробітників; 2. Тимчасовий простій для частини працівників; 3. Турбота про психологічний та фізичний стан персоналу; 4. Підтримка волонтерського руху серед співробітників; 5. Забезпечення інформованості співробітників через різні канали комунікації.
Київстар	1. Створення умов для безпечної та ефективної роботи; 2. Забезпечення ефективної комунікації з працівниками; 3. Грошова підтримка; 4. Підтримка співробітників та їхніх сімей, які постраждали через воєнні дії; 5. Програми психологічної допомоги; 6. Підтримка волонтерського руху серед співробітників.

Усі розглянуті інструменти управління персоналом можна згрупувати за критеріями характеру впливу на персонал, зокрема на ті, що мають матеріальний (збереження рівня зарплат, фінансова підтримка, релокація та допомога з пошуком житла тощо) та моральний характер впливу на персонал (психологічна підтримка, ефективна комунікація, особливий режим роботи). Також зазначені інструменти мають або короткотермінову дію (евакуація з небезпечних територій, тимчасовий простій, допомога з пошуком житла) або ж довгостроковий вплив (розвиток волонтерської діяльності, соціальні гарантії, допомога мобілізованим працівникам, програми психологічної допомоги тощо).

Особливістю застосування інструментарію управління персоналом під час війни є одночасний прояв як їх сильних сторін (швидка адаптація до зовнішніх умов, гнучкість застосування, турбота про психоемоційний і фізичний стан персоналу, мотивація працівників, збереження команд), так і слабких сторін (можливість застосування деяких інструментів тільки в короткостроковому періоді, потреба у трансформації інструментарію впродовж тривалого періоду війни, додаткове фінансове навантаження на компанію, індивідуалізоване застосування певних інструментів залежно від наявних ресурсів і ситуативних можливостей).

Хоча більшість із зазначеного інструментарію є універсальною, відмітимо той інструментарій, що є вузькоспеціалізованим чи не може бути застосованим у будь-якій організації. До прикладу, всі компанії можуть дбати про фізичну безпеку персоналу, надавати у різних формах психологічну підтримку й соціальні гарантії, підтримувати волонтерство, налагоджувати ефективні комунікації зі співробітниками. Водночас, через брак ресурсів не кожна організація зможе забезпечувати систематичну виплату грошової допомоги, збереження робочих місць для мобілізованих працівників чи впроваджувати гнучкий графік роботи через особливості виробничого процесу.

Розглянемо зміну концепції управління персоналом в умовах війни у фінансовому секторі національної економіки. Як зазначають експерти KSE і НБУ, фінансовий сектор зазнав значного негативного впливу з перших днів повномасштабної війни, насамперед на головну його складову – банки, що зазнали впливу як напряду (вимушена оптимізація мережі відділень на територіях з активними бойовими діями та поблизу них, де функцінувало лише кожне п'яте відділення системно важливих банків, і загалом до червня 2023 року були закриті 1,5 тис. банківських відділень, а витрати і недоотримані доходи оцінюються у 310 млн дол. США), так і через бізнес-проблеми їх клієнтів, передусім позичальників, йдеться про втрати кредитного портфелю через пошкодження застав та погіршення фінансового стану, що оцінюють у розмірі до 20% від чистого кредитного портфелю станом на лютий 2022 року, або \$3,861 млрд дол. США [3, с. 15]. Такі виклики і загрози не могли не позначитися на інструментарії управління персоналом у банківських установах, проаналізуємо у цьому контексті кейс АТ «Державний ощадний банк України».

Один із найбільших українських банків «Ощадбанк» з 24 лютого 2022 року започаткував серію підтримуючих заходів для персоналу, турбуючись про психологічний і фізичний стан співробітників, це систематичні психологічні онлайн-вебінари, тренінги з кризового управління, психологічні консультації, групи психологічної самопідтримки тощо.

З початком воєнних дій серед співробітників «Ощадбанку» активізувався волонтерський рух, збори коштів, допомога мобілізованим та тимчасово переміщеним колегам, донати на потреби ЗСУ, зокрема започатковано телеграм-канал «Допоможемо разом», рубрики на корпоративному порталі «Розуміємо ціну перемоги», «Ощад пам'ятає своїх», флешмоби, привітання для мобілізованих колег до Дня захисників та захисниць України, дитячі малюнки і вироби для військових, та багато інших активностей, раніше не властивих для працівників фінансового сектора [4, с. 23].

Оскільки у структурі банківського персоналу збільшується така категорія співробітників, як мобілізовані та демобілізовані працівники, «Ощадбанк» приділяє особливу увагу їх підтримці: за мобілізованими співробітниками зберігаються робочі місця, надається матеріальна підтримка та психологічна допомога родинам військових [5, с. 28]. Крім того, для допомоги в адаптації та соціалізації ветеранів, що після демобілізації повертаються до роботи в банку, розроблено програму «Без бар'єрів» [5, с. 28], [10]. У реалізації цієї програми «Ощадбанку» допомагають партнери: мережа

підтримки військовослужбовців та їхніх сімей «Ветеран Хаб», організації, що займаються психологічною підтримкою, медичні заклади тощо. Розроблена програма охоплює п'ять напрямів: медичний, психологічний, соціальний, юридичний та навчальний. Зокрема, ветерани можуть за потреби отримати різносторонню підтримку: медичне страхування, супровід у реабілітації та протезуванні, індивідуальні консультації з психотерапевтами, облаштування інклюзивних робочих місць, гнучкий графік роботи, додаткова оплачувана відпустка, консультативна підтримка з боку юристів, курси з перекваліфікації ветеранів [10].

Також співробітники «Ощадбанку» мають можливість долучитись до реалізації програми «Моя безбар'єрність», призначеної для обслуговування клієнтів з інвалідністю та ветеранів із бойовим досвідом. Окрім відкриття сертифікованих інклюзивних відділень, також створено школу інклюзії Ощад, де працівники зможуть навчатися очно чи дистанційно. Програми навчання мають особливі комунікації та техніки супроводу людей з інвалідністю та навички надання першої медичної допомоги [8]. До липня 2024 року спеціалізоване навчання пройшли понад 600 співробітників і топменеджмент банку, проте у тій чи іншій формі до реалізації програми залучено всіх працівників «Ощадбанку» [1].

Водночас однією з основних проблем «Ощадбанку» є гарантування фізичної безпеки його співробітників, оскільки відділення банку розташовані, зазвичай, у багатоквартирних будинках, або поруч із ними. Відтак «Ощадбанк» не має змоги забезпечити зведення безпечного укриття для кожного відділення без узгодження з мешканцями будинку та з місцевою владою. Якщо поруч із приміщенням, де розташоване відділення, побудоване укриття, або є швидкий доступ до станції метрополітену, то особливих проблем із забезпеченням переміщення працівників у безпечне місце під час повітряної тривоги не виникає. Якщо ж подібного укриття немає ні у приміщенні, ні у найближчому доступі, гостро постає питання, що робити працівникам у випадку загрози. Найчастіше під час повітряної тривоги співробітники вимушені самостійно шукати безпечне місце. Отже, існує гостра потреба розробити мапи найближчих укриттів для кожного відділення, щоб усі співробітники і клієнти мали змогу якомога швидше зорієнтуватися і подбати про власну безпеку.

Задля пріоритизації прикладного інструментарію управління персоналом банківської організації авторами було проведено анонімне анкетування серед співробітників «Ощадбанку» м. Києва, в якому взяли участь 50 осіб із різних відділень, у тому числі керівники, заступники керівників, менеджери та касири.

Проведення опитування, на думку авторів, надасть можливість простежити реакцію співробітників банку на впроваджені заходи і визначити, які з них наразі є найефективнішими. Коло запитань для анкетування охоплювало такий інструментарій управління персоналом, як надання психологічної допомоги, фізична безпека (створення безпечних умов праці), надання соціальних гарантій, можливості кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації.

На запитання «Чи відчуваєте Ви наразі потребу в психологічній підтримці?» відповіді респондентів розділились: 40% від загалу відповіли ствердно; 45% заперечили цей факт; тоді як 15% з числа опитаних не змогли визначитись з відповіддю. Водночас співробітники оцінили психологічну допомогу, що надає «Ощадбанк», здебільшого позитивно:

- кожен п'ятий респондент (20%) вважає, що «Ощадбанк» дуже якісно надає психологічну допомогу, така підтримка повністю їх задовольняє;

- також чверть опитаних (25%) вважають, що психоемоційна підтримка від «Ощадбанку» є досить якісною;
- найбільша чисельність – третина опитаних (35%) зазначила, що допомога є задовільною для них;
- 15% вважають, що банк не надає жодної психологічної допомоги для свого персоналу, або ж надає дуже погано;
- 5% відповіли, що психологічна допомога перебуває на незадовільному рівні.

Понад дві третини респондентів (68,4%) вважають, що «Ощадбанк» вживає достатньо безпекових заходів під час повітряної тривоги щодо його співробітників, тоді як третина працівників (31,6%) вважає інакше. При цьому понад 84% співробітників висловили думку, що «Ощадбанку» варто вдосконалити систему заходів безпеки під час війни, і зокрема алгоритми переміщення співробітників до укриттів під час повітряних тривог.

На питання «Чи вважаєте Ви соціальні гарантії, що надаються «Ощадбанком», достатніми?» майже 70% респондентів відповіли ствердно; решта вважає, що банку варто поліпшити умови соціального гарантування для співробітників.

В анкетуванні для працівників «Ощадбанку» також були поставлені питання щодо важливості певних умов при працевлаштуванні до 24 лютого 2022 року і після. Серед варіантів відповідей були зазначені такі критерії, як заробітна плата, соціальні гарантії, впевненість у робочому місці, власна безпека, можливість кар'єрного зростання та набуття нового досвіду чи отримання знань.

За результатами проведеного опитування з'ясовано, що з початком повномасштабного вторгнення значно змінились пріоритети співробітників «Ощадбанку»: у довоєнному житті безпека перебула на передостанньому місці, з початком війни цей аспект став найважливішим у розумінні банківського персоналу. Тоді як соціальні гарантії у порівнянні з безпекою мають меншу вагу для респондентів, оскільки з початку рейтингу вони перемістились на 4 місце. Зміна мотиваційних орієнтирів респондентів банківської організації відображена на рис. 2. Також можливість отримання нового досвіду наразі не має такої важливості для співробітників, як до повномасштабного вторгнення. Такі фактори, як заробітна плата, гарантоване працевлаштування та можливість кар'єрного зростання, залишилися однаково важливими для опитаних співробітників і до, і після початку війни.

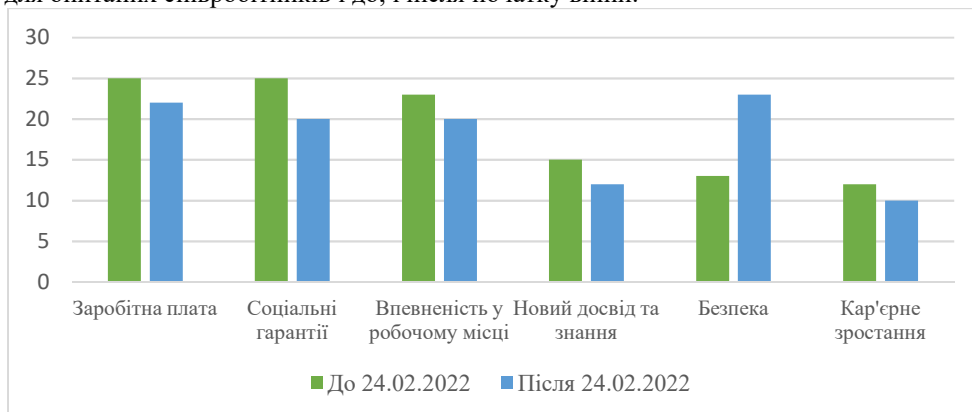


Рис. 2. Зміна мотиваційних орієнтирів співробітників «Ощадбанку» з початком повномасштабного вторгнення*

*складено авторами на основі результатів анкетування

На питання «Як ви оцінюєте можливості кар'єрного зростання в «Ощадбанку»?» респонденти надали такі відповіді:

- Понад половина опитаних (55%) зазначила про можливість збудувати кар'єру, водночас для цього потрібно буде докласти багато зусиль і часу;
- Близько чверті респондентів (25%) вважає реальною можливість здійснити кар'єрне зростання за незначних зусиль;
- Кожен шостий опитаний співробітник (15%) вважає, що в «Ощадбанку» можна легко і швидко побудувати власну кар'єру;
- Лише 5% респондентів із загалу опитаних відповіли, що в «Ощадбанку» неможливо рухатись вгору кар'єрними сходами.

Питання «Чи проводить «Ощадбанк» тренінги та курси для підвищення кваліфікації співробітників?» мало переважну більшість ствердних відповідей: 85% опитаних співробітників відповіли «Так» і лише 15% – «Ні». При цьому близько 60% опитаних працівників відповіли, що вони наразі проходять таке навчання; близько третини (30%) зазначили, що навчались раніше, і наразі не продовжують; 10% працівників зазначили, що ніколи не брали участь у подібних тренінгах.

За результатами оцінювання відповідей респондентів можна зробити такі висновки:

1. Значна частина співробітників «Ощадбанку» потребують психологічної підтримки; респонденти вважають, що банк пропонує доволі якісну психоемоційну допомогу для свого персоналу;
2. Більшість респондентів вважають, що «Ощадбанк» доволі добре турбується про безпеку співробітників під час повітряної тривоги, водночас значна частка працівників хотіли, щоб роботодавець покращив безпекові заходи під час війни;
3. Співробітників банківської організації більшою мірою задовольняють соціальні гарантії, які надаються їх роботодавцем;
4. Респонденти доволі добре оцінюють можливості кар'єрного зростання та професійного розвитку в «Ощадбанку» навіть під час війни, активно відвідують курси з підвищення кваліфікації, що пропонуються банком.

Проведене опитування було важливим, оскільки дало змогу оцінити інструментарій управління персоналом у АТ «Державний ощадний банк України» не лише з позиції компанії та її керівництва, а насамперед з позиції співробітників банку. Анкетування дозволило визначити слабкі сторони в управлінні персоналом, що особливо гостро відчуваються працівниками під час війни, і в подальшому стане підґрунтям для надання практичних рекомендацій «Ощадбанку» щодо вдосконалення відносин організації та її співробітників.

З огляду на результати опитування можна зробити висновок, що найбільш пріоритетними інструментами управління персоналом під час війни для АТ «Ощадбанк» є гарантування безпечних умов праці та надання соціальних гарантій, а також психологічна підтримка для співробітників; водночас можливість отримання нових знань та кар'єрне зростання дещо втратили актуальність в умовах повномасштабного вторгнення.

Результати проведеного опитування співробітників і менеджменту банківської організації дають змогу запропонувати такі аспекти удосконалення інструментарію управління персоналом під час війни:

- у частині фізичної безпеки: розробка і доведення до кожного співробітника чітких алгоритмів дій під час повітряних тривог (від припинення роботи, евакуації до

укриттів і до повернення після тривоги) з одночасною розробкою мапи найближчих укриттів із її візуалізацією для клієнтів, що перебуватимуть на території відділення;

- у частині психологічної підтримки: урізноманітнення психологічних вебінарів, тренінгів і консультацій;

- у частині надання соціальних гарантій: збереження робочих місць за мобілізованими співробітниками, матеріальна та психоемоційна підтримка їх родин; урізноманітнення програм адаптації та соціалізації демобілізованих працівників; активізація участі співробітників у волонтерських ініціативах і соціальних проектах;

- у частині створення ефективних комунікацій: використання цифрових платформ для оперативного інформування працівників (телеграм-канал, корпоративний портал);

- у частині забезпечення професійного розвитку: доступні програми підвищення кваліфікації, можливість пройти навчання для участі у програмі «Моя безбар'єрність».

Висновки та перспективи подальших досліджень. За результатами проведеного дослідження можна стверджувати, що повномасштабне вторгнення змінило методи, концепції та інструменти управління персоналом в українських компаніях з пріоритизацією питань фізичної та психологічної безпеки, мотивації працівників, підтримки соціальних ініціатив у колективі. При взаємодії з працівниками необхідно враховувати особливості роботи демобілізованих працівників, сприяти їх адаптації та соціалізації у колективі. Проведене опитування серед співробітників АТ «Ощадбанк» підтвердило, що з початком повномасштабного вторгнення значна частина працівників потребує психоемоційної підтримки від роботодавця. Також змінились мотиваційні орієнтири співробітників під час війни – якщо у мирний час забезпечення роботодавцем соціальних гарантій, можливість отримання нового досвіду мали беззаперечний пріоритет серед респондентів, то з 24 лютого 2022 року одним із найважливіших факторів для працівників стала власна фізична безпека.

1. Безбар'єрність у банкінгу. Як «Ощад» підлаштовується під нові умови та виклики / Mind [Електронний ресурс] : URL : <https://mind.ua/publications/20276452-bezbar-ernist-u-bankingu-yak-oshchad-pidlashtovuetsya-pid-novi-umovi-ta-vikliki>
2. Жилінська О. І., Філоненко М. М. Новітні кейси управління персоналом в українських компаніях під час війни // Modern problems of science, education and society. Proceedings of the 9th International scientific and practical conference. SPC «Sci-conf.com.ua». Kyiv, Ukraine. 2023. Pp. 1322-1329. URL : <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/11/MODERN-PROBLEMS-OF-SCIENCE-EDUCATION-AND-SOCIETY-6-8.11.23.pdf>
3. Звіт про непрямі фінансові втрати економіки внаслідок військової агресії росії проти України станом на 1 липня 2024 року [Електронний ресурс] : URL : https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/10/30.09.24_Losses_Report-ua.pdf
4. Звіт про управління АТ «Ощадбанк» за 2022 рік [Електронний ресурс] : URL : <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist>
5. Звіт про управління АТ «Ощадбанк» за 2023 рік [Електронний ресурс] : URL : file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/18470-obu_2023_ukr_separate_fs.pdf
6. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т.14, №. 4. С. 26-34. doi: 10.15673/fie.v14i4.2426
7. Кундицький О. Ринок праці в умовах війни: реалії та перспективи. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2024. Вип. 51. С. 3 – 13. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2024.51.0.5101>

8. Майже десять років інклюзивності: Ощадбанк започаткував нову програму «Моя безбар'єрність» / New Voice [Електронний ресурс] : URL : <https://biz.nv.ua/ukr/markets/oshchadbank-prezentuye-programu-moya-bezbar-yernist-rivne-stavleniya-ta-komfort-dlya-lyudey-z-invalidnistyu-50365580.html>
9. Новікова О. Ф., Хандій О. О., Шамілева Л. Л. Втрати трудового та освітнього потенціалу України за період воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2022. №5. С. 62–69. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-62-69>
10. Ощадбанк започаткував програму адаптації та соціалізації демобілізованих працівників / Дія.Бізнес [Електронний ресурс] : URL : <https://business.diia.gov.ua/history-of-success/oshchadbank-zapochatkuвав-prohramu-adaptatsii-ta-sotsializatsii-demobilizovanykh-pratsivnykh>
11. Продіус О. І., Капран А. А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131>
12. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 88–93. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29509/220972maket-92-97.pdf>
13. Скібська К. О., Козир Р. С. Управління бізнесом під час війни. *Бізнес Інформ*. 2024. №6. С. 332–339. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-332-339>
14. Сновидович І. Г. Інноваційні рішення в системі управління персоналом у час війни // Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток соціально-економічних систем в геоекономічному просторі». 2022. С. 149–151. [Електронний ресурс] : URL : https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39946/2/RSESGP_2022_Snovydovych_I-Innovative_solutions_149-151.pdf
15. Українське суспільство в умовах війни. 2022 : колективна монографія. / С. Дембіцький, О. Злобіна, Н. Костенко та ін. ; за ред. член-кор. НАН України, д. філос. н. Є. Головахи, д. соц. н. С. Макеєва. К. : Інститут соціології НАН України, 2022. 410 с.
16. Управління командою в умовах війни / Б24 [Електронний ресурс] : URL : <https://www.buh24.com.ua/upravlinnya-komandoyu-v-umovah-vijni/>

References

1. Atanov, Y. (2024). Barrier-free banking. How Oschad is adapting to new conditions and challenges. *Mind*. Retrieved from: <https://mind.ua/publications/20276452-bezbar-yernist-u-banking-u-yak-oshchad-pidlashtovuetsya-pid-novi-umovi-ta-vikliki>
2. Zhylynska, O.I., Filonenko, M.M. (2023). Novitni keysy upravlinnya personalom v ukrayins'kykh kompaniyakh pid chas viyny [The latest cases of personnel management in Ukrainian companies during the war]. *Modern problems of science, education and society. Proceedings of the 9th International scientific and practical conference. SPC "Sci-conf.com.ua"*. Kyiv, Ukraine. Pp. 1322-1329. Retrieved from: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/11/MODERN-PROBLEMS-OF-SCIENCE-EDUCATION-AND-SOCIETY-6-8.11.23.pdf>
3. Andrienko, D., Goryunov, D., Zadorozhna, L., Markuts, Y., Marshalok, T., Nater, R., Piddubnyi, I., Studennikova, I., Topolskov, D. (2024). Report on indirect financial losses of the economy as a result of russia's military aggression against Ukraine as of July 1, 2024. *Kyiv School of Economics*. Retrieved from: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/10/30.09.24_Losses_Report-ua.pdf
4. Official website of Oschadbank: Financial statements (2022). Oschadbank management report for 2022. Retrieved from: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist>
5. Official website of Oschadbank: Financial statements (2023). Oschadbank management report for 2023. Retrieved from: file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/18470-obu_2023_ukr_separate_fs.pdf

6. Kozak, K.B., Korsikova, N.M., Petrenko, Y.O. (2022). Upravlinnya motyvatsiyeyu personalu v umovakh postpandemiyi ta voyennoho stanu [Management of staff motivation in post-pandemic and martial state conditions]. *Ekonomika kharchovoyi promyslovosti*. Vol. 14. No 4. Pp. 26-34. Retrieved from: doi: 10.15673/fie.v14i4.2426
7. Kundytskyi, O. (2024). Rynok pratsi v umovakh viyny: realiyi ta perspektyvy [Labor market in the conditions of war: realities and perspectives]. *Formation of a market economy in Ukraine*. Is. 51. Pp. 3-13. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2024.51.0.5101>
8. Official website of New Voice (2023). Almost ten years of inclusiveness: Oshchadbank has launched a new program "My Barrier-Free". Retrieved from: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/oshchadbank-prezentuye-programu-moya-bezbar-yernist-rivne-stavlennya-ta-komfort-dlya-lyudey-z-invalidnistyu-50365580.html>
9. Novikova, O.F., Khandiy, O.O., Shamileva, L.L. (2022). Vraty trudovoho ta osvithnoho potentsialu Ukrainy za period voyennoho stanu [Losses of the Labor and Educational Potential of Ukraine During Martial Law]. *Business Inform*. No 5. Pp. 62-69. Retrieved from: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-62-69>
10. Official website Diia.Business (2023). Oshchadbank launched a program of adaptation and socialization of demobilized workers. Retrieved from: <https://business.diia.gov.ua/history-of-success/oshchadbank-zapochatkuvav-prohramu-adaptatsii-ta-sotsializatsii-demobilizovanykh-pratsivnykiv>
11. Prodius, O.I., Kapran, A.A. (2024) Udoshkonalennya systemy upravlinnya personalom v umovakh viys'kovoho stanu [Improving the personnel management system in the conditions of martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vol. 63. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131>
12. Pshyk-Kovalska, O.O., Kovalskyi, O.I. (2022). Osoblyvosti upravlinnya personalom v umovakh voyennoho stanu [Peculiarities of personnel management under the conditions of martial law]. *Menedzhment i pidpryyemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennya ta problemy rozvytku*. No 2 (8). Pp. 88-93. Retrieved from: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29509/220972maket-92-97.pdf>
13. Skibska, K.O., Kozyr, R.S. (2024). Upravlinnya biznesom pid chas viyny [Business Management in the Wartime]. *Business Inform*. No 6. Pp. 332-339 Retrieved from: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-332-339>
14. Snovydovych, I. G. (2022). Innovatsiyni rishennya v systemi upravlinnya personalom u chas viyny [Innovative solutions in the personnel management system in the time of war]. *Collection of abstracts of the II International Scientific and Practical Conference "Development of socio-economic systems in the geo-economic space"*. Pp. 149-151. Retrieved from: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39946/2/RSESGP_2022_Snovydovych_I-Innovative_solutions_149-151.pdf
15. Dembitskyi, S., Zlobina, O., Kostenko, N. & others; Golovakha, Ye. (ed.), Makeiev, S. (ed.) (2022). Ukrainian society in wartime. 2022: Collective monograph. Kyiv: *Institute of Sociology of the National Academy of Sciences of Ukraine*. 410 p.
16. Team management in wartime (2022). B24. Retrieved from: <https://www.buh24.com.ua/upravlinnya-komandoyu-v-umovah-vijni/>.

**PECULIARITIES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT DURING THE
WAR: THE CASE OF JSC “OSCHADBANK”****Oksana Zhylynska¹, Mariia Filonenko²**^{1,2}*Taras Shevchenko National University of Kyiv,
01033, Kyiv, Volodymyrska Street, 60,*¹*e-mail: zhylynska@knu.ua**ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8366-0474>;*²*e-mail: filonenkomasha13777@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6852-4590>*

Abstract. The article examines the scientific foundations of human resource management in Ukrainian companies under martial law. In the example of JSC “Oschadbank”, the transformation of concepts and methods of human resources management due to the challenges caused by the full-scale aggression of the Russian federation and the almost three-year war of the aggressor state against independent and sovereign Ukraine was analyzed. Particular attention is paid to the tools of employee motivation, the peculiarities of wartime communication, and staff involvement in social initiatives. The activities of the “No Barriers” and “My Barrier-Free” programs developed to help mobilize and demobilize employees of Oschadbank, as well as clients with disabilities, were considered. Attention is focused on the problem of difficult access to shelters, which is necessary for the safe stay of staff and visitors to departments during air alarms.

An empirical study, including a survey of Oschadbank employees, revealed the strengths and weaknesses of management decisions during the war. The study results can become the basis for developing recommendations for improving the organization's and its employees' interaction in wartime.

According to the results of the study, it can be stated that the full-scale invasion has changed the methods, concepts, and tools of personnel management in Ukrainian companies with prioritization of issues of physical and psychological safety, employee motivation, and support for social initiatives in the team. When interacting with employees, it is necessary to take into account the peculiarities of the work of demobilized employees to facilitate their adaptation and socialization in the team. A survey conducted among employees of JSC “Oschadbank” confirmed that with the beginning of the full-scale invasion, a significant part of employees needed psycho-emotional support from the employer.

Keywords: human resources management, motivation, psychological support, physical safety, adaptation, social guarantees.

Стаття надійшла до редколегії 01.11.2024

Прийнята до друку 25.11.2024