

**Запухляк В.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування  
*Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*

**Бойда С.В.**

кандидат економічних наук,  
асистент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування  
*Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*

**Zapukhlyak Volodymyr**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Economic Theory,  
Management and Administration  
*Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

**Boida Svitlana**

Candidate of Economic Sciences,  
Assistant of the Department of Economic Theory,  
Management and Administration  
*Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

## СИТУАЦІЙНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР

### SITUATIONAL APPROACH TO PERSONNEL MANAGEMENT IN MODERN BUSINESS STRUCTURES

Стаття присвячена дослідженню особливостей управління персоналом сучасних бізнес-структур з погляду ситуаційного підходу. У статті висвітлено сучасні тенденції в управлінні кадрами та наведено приклади застосування ситуаційного управління персоналом провідних іноземних підприємств. Авторами виокремлено ключові проблеми в управлінні персоналом, враховуючи невизначеність зовнішнього середовища, та запропоновано інструменти ситуаційного управління для вирішення виділених проблем. Запропоновано методи ситуаційного управління для умовних категорій працівників, які з'явилися у результаті військової агресії і воєнного стану. На основі проведеного дослідження, доведено переваги застосування ситуаційного управління для вітчизняних підприємств, зокрема такий підхід дозволить зберегти кадровий потенціал в умовах економічних шоків.

**Ключові слова:** ситуаційне управління, економічна невизначеність, управління персоналом, бізнес-структура, адаптація.

The article is devoted to the study of the peculiarities of HR management in modern business structures from the point of view of the situational approach. The topic is relevant, as the existing challenges of the macro environment force managers to reconsider traditional approaches to human resources management. Situational management is increasingly being successfully implemented in practice, as exemplified by the cases offered on the official web portal Diia.Business. The purpose of the article is to define the tools of situational personnel management as a factor in the development of business structures in the face of uncertainty in the external environment. To achieve this goal, general scientific and special research methods were used: the method of system analysis – to clarify the essence of the main categories of research; the method of generalization – to identify the main problems of human resources management and situational management tools that can be used to solve them; methods of analysis, synthesis, and classification – to identify specific situational management techniques for certain categories of employees which emerged as a result of military aggression and martial law; empirical method – to identify situational management technologies which have emerged in modern conditions; tabular and graphical methods – to visualize the results of the study. It is determined that the main tools of situational HR management are: HR data analysis; communication tools; online learning platforms; Change Management; health and well-being programs; diversity and inclusion management programs. The authors provide examples of the use of situational personnel management by leading foreign enterprises. The article also draws attention to current domestic trends in personnel management. The article proves the advantages of using situational management for Ukrainian enterprises: this approach will allow preserving human resources in the face of economic shocks. The need for continuous improvement and updating of situational management tools leaves room for further research in this area.

**Keywords:** situational management, economic uncertainty, personnel management, business structure, adaptation.

**Постановка проблеми.** Управління персоналом є одним із ключових аспектів успішної діяльності будь-якої сучасної бізнес-структури. Враховуючи постійні зміни у суспільстві та підприємницькому середовищі, стандартні методи управління кадрами не завжди є ефективними. Все більшої актуальності набуває ситуаційний підхід у керуванні працівниками, який дозволяє адаптувати стратегії та методи до конкретних умов і потреб компанії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління персоналом висвітлено в багатьох наукових працях і знаходиться в постійному розвитку. Серед вітчизняних дослідників доцільно виділити таких, як Полозова Т.В., Митцева О.С. [5], Славкова О.П. [7], Цалко Т.Р., Невмержицька С.М. [10], Череп О.Г., Калюжна Ю.В. [11]. Суттєвий внесок у розвиток проблематики щодо ситуаційного підходу до управління зробили такі науковці, як Альошина Т.В. [1], Ганущак Т.В., Майстренко Ю.В. [2], Омельченко А.І. [4]. Однак залишається багато недосліджених аспектів управління персоналом, зокрема з погляду ситуаційного підходу до управління та враховуючи військову агресію в Україні.

**Формулювання завдання дослідження.** Метою статті є визначення інструментів ситуаційного управління персоналом як фактора розвитку бізнес-структур в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Традиційні системи управління персоналом у нинішніх умовах потребують трансформації через зміщення акцентів у напрямку управління талантами, навчання і розвитку творчої діяльності працівників. Управління персоналом – це діяльність з управління людьми, спрямована на досягнення цілей бізнесу шляхом використання праці, досвіду та талантів цих людей [11]. У сучасному управлінні персоналом простежуються такі тенденції, як: передача окремих бізнес-процесів зовнішнім підрядникам на умовах аутсорсингу; побудова нових моделей кар'єри; автоматизація кадрових процесів; формування культури навчання; урахування сучасних тенденцій ринку праці в управлінні персоналом [7, с. 51]. Закордонні дослідники мають диференційовані погляди на склад ключових сучасних викликів існуючій науковій парадигмі управління персоналом, проте весь їх перелік можна об'єднати у наступні групи: 1) конкурентні виклики; 2) виклики ринку праці; 3) внутрішні кадрові виклики [6]. Зокрема, на думку окремих дослідників [6], виклики ринку праці полягають у високому рівні мінливості як окремих національних, так і світового ринку праці за рахунок VUCA-чинників. Військова агресія росії проти України призвела до ще більшої мінливості та непередбачуваності ринку праці, а тому підвищеного рівня складності функціонування вітчизняних бізнес-структур. Ситуаційний підхід зосереджений на застосуванні тих методів, принципів та засобів, які є найбільш прийнятними конкретній ситуації як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі [8]. Такий підхід переміщує акценти управління у площину практичних рішень через розгляд визначених ситуацій [1].

Ситуаційне управління в умовах економічної невизначеності набуває особливої популярності. Роль HR-служби та команди топменеджерів для успішного функціонування бізнесу важко переоцінити. Вітчиз-

няні менеджери стикнулися з абсолютно новими викликами, хтось зміг справитися самостійно, швидко приймаючи оптимальні рішення залежно від обставин. Проте для багатьох менеджерів цікавим і корисним одночасно є досвід провідних спеціалістів у галузі управління. Розгляд практичних кейсів з управління командою допомагає менеджерам відчувати себе більш впевнено в аналогічних чи схожих ситуаціях, зменшує час на прийняття управлінського рішення та підсилює фахові компетенції з оцінки ризиків. Одним із прикладів реалізації ситуаційного підходу в управлінні персоналом є запропоновані кейси на офіційному веб-порталі Дія.Бізнес [9]. Наприклад, із прийняттям закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо врегулювання трудових відносин з нефіксованим робочим часом» № 2421-IX було запроваджено специфічну форму трудового договору – роботу з нефіксованим часом. На порталі Дія.Бізнес [9] можна знайти цікавий кейс адвокати, медіаторки, волонтерки ініціативи «Юрштаб» щодо розбору важливих нюансів цього закону, переваг і недоліків фрілансу як для робітника, так і для роботодавця.

Застосування ситуаційного підходу до управління допомагає ефективніше досягти цілей на підприємствах з великою кількістю і складністю завдань, які потрібно вирішити [12, с. 118]. Провідні світові компанії, такі, як Google, Netflix та ДТЕК наводять свої приклади ситуаційного управління кадровим потенціалом підприємства [2, с. 19]. Пандемія змусила ці компанії уважно подивитися на адміністративні витрати, чи потрібно стільки приміщень, чи правильно вони організовані, як працює система безпеки тощо. Netflix перестали культивувати сімейні цінності, які їх об'єднували. Є дуже цікавий момент: чим більш ефективною є людина, тим вона складніша в управлінні. Тут повинен включитися HR [2, с. 19]. Наприкінці 2022 року Офіс спрощення оподаткування (ОСП, Велика Британія) оприлюднив звіт щодо гібридного формату роботи, в основу якого покладено опитування широкого кола представників бізнесу та інших зацікавлених сторін. За результатами опитування ОСП дійшов висновку, що 40% персоналу можуть працювати віддалено [3]. У таблиці 1 згруповано сучасні проблеми в управлінні персоналом та запропоновано інструменти ситуаційного управління, які можуть бути використані для вирішення цих проблем.

Варто зауважити, що вітчизняні бізнес-структури переважно адаптувалися до викликів, спричинених початком повномасштабної війни, і змогли реорганізувати свої робочі процеси, налагодивши ефективну взаємодію в колективах відповідно до нових умов. Підприємства зосередили свою увагу на працівниках, їхній безпеці, фізичному та психічному здоров'ї. Основними інструментами ситуаційного управління стали створення чітких інструкцій для дій у критичних ситуаціях, проведення тренінгів з домедичної допомоги, акценти на емпатії та взаємопідтримці. Ці інструменти не залежать від формату роботи – чи офісна робота, чи дистанційна, чи змішана форма.

У результаті військової агресії росії та воєнного стану, на вітчизняних підприємствах з'явилися нові (умовні) категорії найманих працівників: мобілізовані до лав ЗСУ; внутрішньо переміщені особи; добровольці територіальної оборони; активно зайняті волон-

## Проблеми в управлінні персоналом та інструменти ситуаційного управління для їх вирішення

Проблеми та виклики в управлінні персоналом сучасних бізнес-структур	Інструменти ситуаційного управління, які можуть бути використані для вирішення проблем
<b>1. Конкуренція між фірмами за талановитих працівників.</b> Компанії змушені більше інвестувати ресурсів у рекрутинг та утримання персоналу, зокрема, це передбачає конкурентоспроможні заробітні плати, соціальні пакети та програми професійного розвитку.	<b>HR-аналіз даних (HR Analytics).</b> Використання даних для аналізу ефективності процесів HR, прогнозування потреб у персоналі та оптимізації рекрутингу та утримання.
<b>2. Популярність дистанційної роботи та наявності гнучкого графіку.</b> Фірми стикнулися з проблемами налагодження ефективної комунікації, мотивації та системи контролю за роботою працівників.	<b>Інструменти комунікації:</b> комунікаційні платформи (наприклад, Slack, Microsoft Teams) для швидкої та ефективної комунікації; <b>плани комунікації в надзвичайних ситуаціях</b> (визначення ключових повідомлень та відповідальних осіб для різних сценаріїв). <b>Політика гнучкого графіку та віддаленої роботи,</b> яка передбачає винагороду залежно від досягнутого конкретного результату.
<b>3. Технологічні новації.</b> Впровадження нових технологій вимагає від менеджерів забезпечення відповідного навчання та підтримки.	<b>Платформи для онлайн-навчання.</b> Використання онлайн-курсів та вебінарів для постійного розвитку навичок працівників у відповідь на технологічні зміни.
<b>4. Нестабільність політичної та економічної ситуації, часті зміни в трудовому законодавстві.</b> Воєнний стан дуже ускладнює стратегічне планування та прийняття рішень, а постійні зміни в трудовому законодавстві та регулятивних вимогах створюють додаткові складнощі для HR-відділів.	<b>Change Management.</b> Використання методів управління змінами для забезпечення плавного переходу під час невизначеності зовнішнього середовища чи структурних змін у компанії.
<b>5. Проблеми, пов'язані з підтримкою психологічного та емоційного стану працівників.</b> Сучасні умови призводять до зростання рівня стресу та професійного вигорання, тому існує потреба в програмах підтримки ментального здоров'я працівників.	<b>Програми здоров'я та добробуту.</b> Впровадження програм, які підтримують фізичне та психічне здоров'я працівників, включаючи спортивні заходи, консультації та заходи для зниження стресу.
<b>6. Диверсифікація та інклюзивність.</b> Одним з ключових завдань є створення культури, яка підтримує різноманітність і інклюзію.	<b>Програми з управління різноманітністю та інклюзією.</b> Створення програм, спрямованих на підтримку різноманітності та інклюзії.

Джерело: сформовано авторами

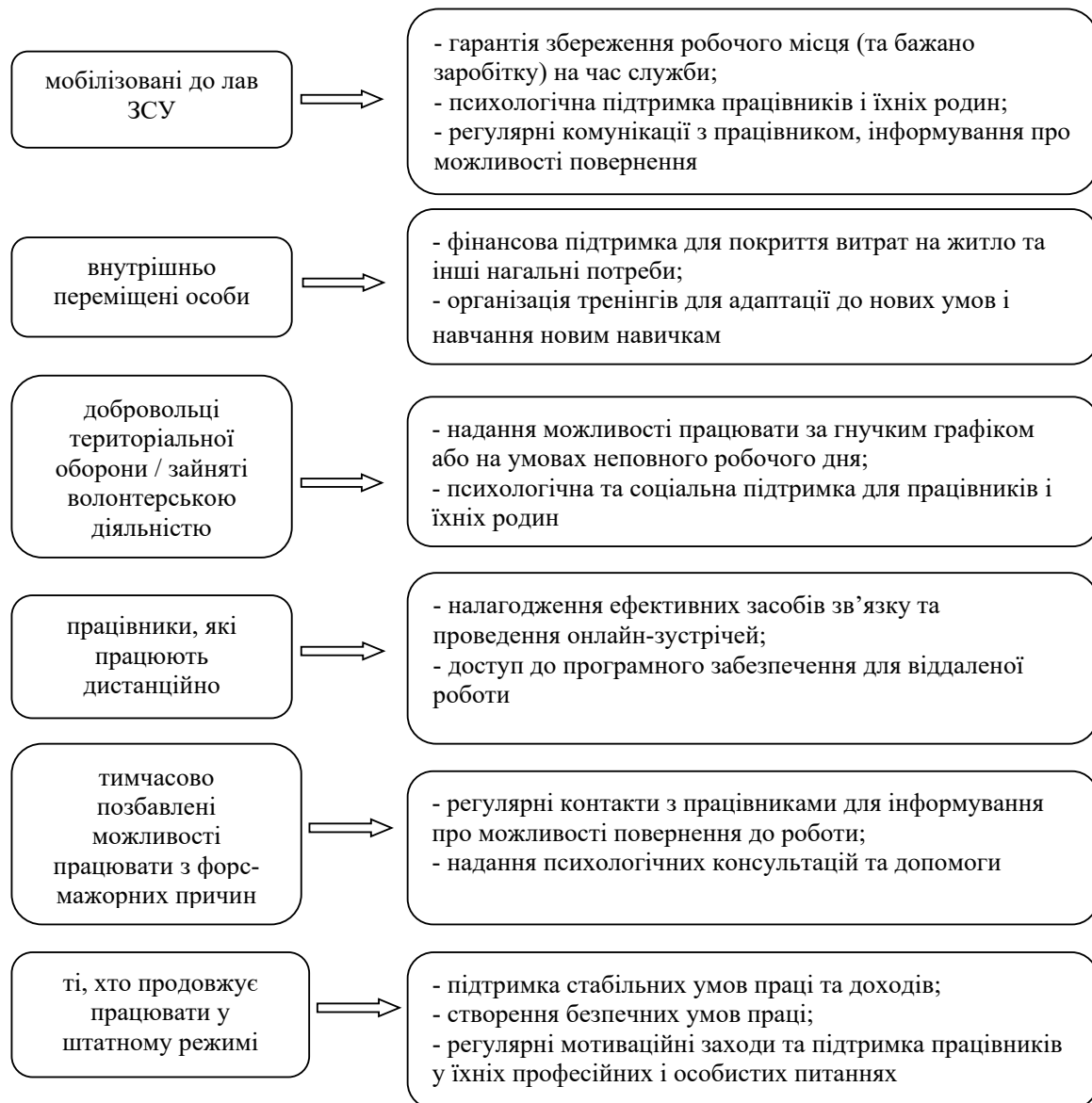
терською діяльністю; залучені дистанційно (через об'єктивну неможливість бути присутніми фізично); тимчасово позбавлені можливості працювати з формальних причин; ті, хто продовжує працювати у штатному режимі. Методи ситуаційного управління для перелічених категорій працівників мають бути гнучкими, адаптивними та враховувати індивідуальні потреби кожної категорії (рис. 1). Акцентуючи увагу на підтримці нових категорій працівників, важливо зберегти та підтримати ефективність і моральний дух основної категорії працівників – тих, хто працює в штатному режимі.

Найбільш прогресивні компанії використовували практику змішаної форми організації роботи ще до початку пандемії, завдяки чому змогли втримати налагоджену роботу під час карантину та війни. Так, наприклад, десь 60-70% працівників Baker McKenzie Ukraine переважно працює віддалено, але за необхідності приїждять до офісу. У всіх є необхідне обладнання для ефективної роботи, павербанки для ноутбуків, додатковий інтернет на робочих телефонах тощо. понад 60% співробітників Bureau of Investment Programs працю-

ють онлайн з Харкова, Дніпра, Луцька, Києва, Львова, Варшави [3].

При застосуванні ситуаційного підходу до управління персоналом оптимальним буде використання демократичного стилю для виконання творчих завдань і авторитарного при необхідності вирішення чітких задач у кризових ситуаціях. Менеджер повинен мати високий рівень компетентності, добре розуміти професійні методи управління, підтверджені практикою, вміти аналізувати їхні сильні та слабкі сторони у конкретних ситуаціях, прогнозувати можливі наслідки їх застосування, правильно оцінювати обставини та вміти підбирати відповідні методи для різних ситуацій. Крім того, менеджеру важливо знати особисті якості та основні потреби своїх підлеглих, щоб максимально підвищити ефективність кожного з них.

Менеджери українських бізнес-структур дедалі частіше публічно акцентують увагу на зростаючому дефіциті кадрів, спричиненому війною та мобілізацією. Для залучення нових працівників компанії використовують різноманітні інструменти ситуаційного управління: від особистих контактів працівників до викорис-



**Рис. 1. Методи ситуаційного управління для конкретних категорій працівників**

*Джерело: побудовано авторами*

тання спеціальних програм підготовки та залучення фахівців. Для прикладу, менеджери «Епіцентру» крім стандартних методів залучення персоналу (публікація вакансій на корпоративному сайті, онлайн-дошка оголошень, у соціальних мережах, співпраця з центрами зайнятості), налагодили співпрацю з навчальними закладами для проходження студентами практики, після завершення якої багато хто обирає компанію як свого роботодавця.

**Висновки.** Враховуючи динамічні суспільні умови, для вітчизняних бізнес-структур оптимальною стає

адаптивна кадрова політика на засадах ситуаційного підходу. Застосування інструментів ситуаційного управління персоналом може створити для підприємств переваги у вигляді підвищення загальної ефективності роботи; збільшення задоволеності співробітників; зменшення плинності кадрів; підвищення конкурентоспроможності організації. Запропоновані авторами методи ситуаційного управління для категорій працівників, які з'явилися під час війни, дозволяють не лише зберегти кадровий потенціал, але й підвищити його ефективність і психологічну стійкість.

#### **Список використаних джерел:**

1. Альошина Т.В., Сидоров О.А., Мірошніченко М.В. Уніфікована модель впровадження процесного підходу до управління. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-90>
2. Ганущак Т.В., Майстренко Ю.В. Ситуаційне управління кадровим потенціалом як основа забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 12/3. С. 16–20. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.12\(3\).3](https://doi.org/10.37634/efp.2020.12(3).3)

3. Настич І. Безпека, ментальне здоров'я та комунікація: як український бізнес працює під час війни. *Property Times*. 2024. URL: [https://propertytimes.com.ua/management/bezpeka\\_mentalne\\_zdorovya\\_ta\\_komunikatsiya\\_yak\\_ukrayinskiy\\_biznes\\_pratsyue\\_pid\\_chas\\_viyuni](https://propertytimes.com.ua/management/bezpeka_mentalne_zdorovya_ta_komunikatsiya_yak_ukrayinskiy_biznes_pratsyue_pid_chas_viyuni)

4. Омельченко А.І. Інтегрований підхід до ситуаційного управління бізнесом в умовах війни. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. № 2. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-2-8641>

5. Полозова Т.В., Митцева О.С., Іванов І.О. Організаційно-економічні та психологічні аспекти управління персоналом як фактор розвитку організації в умовах кризи. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-9>

6. Посвалок О. Виклики та концепції змін сучасної парадигми управління персоналом підприємства для повоєнної економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-108>

7. Славкова О.П. Розвиток технологій управління персоналом в умовах цифрової економіки. *Інтелект XXI*. 2024. № 1. С. 49–54. URL: <http://www.intellect21.nuft.org.ua/index.php/1-2024>

8. Стожок А.Ю. Інструментарій дослідження соціальної мобільності персоналу. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2024. № 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-02>

9. Управління командою. Кейси та новини. Дія.Бізнес. 2024. URL: <https://business.dia.gov.ua/cases/hr>

10. Цалко Т.Р., Невмержицька С.М., Птуха А.Р. Антикризисне управління персоналом під час війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120>

11. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

12. Штик Ю.В., Скібіцька Л.І., Назаренко О.П. Управління проектами екосистемних послуг підприємницьких структур в умовах сталого розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2023. Випуск 73. С. 117-120. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/73-2023>

### References:

1. Aljoshyna T. V., Cydorov, O. A., Miroshnichenko, M. V. (2024) Unifikovana modelj vprovadzhennja procesnogho pidkholdu do upravlinnja [Unified model of the process approach implementation to management]. *Economy and Society*, no. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-90>

2. Hanushchak T. V., Maistrenko, Yu. V. (2020) Sytuacijne upravlinnja kadrovym potencialom jak osnova zabezpechennja ekonomichnoji bezpeky pidpryjemstva [Situational management of human resources as a basis for ensuring the economic security of the enterprise]. *Economics. Finances. Law*, no. 12/3, pp. 16–20. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.12\(3\).3](https://doi.org/10.37634/efp.2020.12(3).3)

3. Nastych I. (April 4, 2024) Bezpeka, mentaljne zdorov'ja ta komunikacija: jak ukrajinskij biznes pracjuje pid chas vijny [Security, mental health and communication: how Ukrainian business works during the war]. *Property Times*. Available at: [https://propertytimes.com.ua/management/bezpeka\\_mentalne\\_zdorovya\\_ta\\_komunikatsiya\\_yak\\_ukrayinskiy\\_biznes\\_pratsyue\\_pid\\_chas\\_viyuni](https://propertytimes.com.ua/management/bezpeka_mentalne_zdorovya_ta_komunikatsiya_yak_ukrayinskiy_biznes_pratsyue_pid_chas_viyuni)

4. Omelchenko A. I. (2023) Integhrovanyj pidkhold do sytuacijnogho upravlinnja biznesom v umovakh vijny [An integrated approach to the situation management of business in the conditions of war]. *International Scientific Journal «Internauka»*. Series: «Economic Sciences», no. 2. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-2-8641>

5. Polozova T. V., Myttseva O. S. Ivanov I. O. (2024) Orghanizacijno-ekonomichni ta psykhologhichni aspekty upravlinnja personalom jak faktor rozvytku orghanizaciji v umovakh kryzy [Organizational-economic and psychological aspects of personnel management as a factor of organization development in crisis conditions]. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, no. 2. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-9>

6. Posvaliuk O. (2024) Vykylyky ta koncepcija zmin suchasnoji paradyghmy upravlinnja personalom pidpryjemstva dlja povojennoji ekonomiky Ukrainy [Challenges and the concept of changes in the modern paradigm of enterprise personnel management for the post-war economy of Ukraine]. *Economy and Society*, no. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-108>

7. Slavkova O. P. (2024) Rozvytok tekhnologhij upravlinnja personalom v umovakh cyfrovoji ekonomiky [Development of personnel management technologies in the conditions of the digital economy]. *Intellect XXI*, no. 1, p. 49. Available at: <http://www.intellect21.nuft.org.ua/index.php/1-2024>

8. Stozhok A. Yu. (2024) Instrumentarij doslidzhennja socialjnoji mobiljnosti personalu [Toolkit for investigating the employee social mobility]. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, no. 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-02>

9. Diia.Biznes (2024) Upravlinnja komanduju. Kejsy ta novyny [Team management. Cases and new]. Available at: <https://business.dia.gov.ua/cases/hr>

10. Tsalko T. R., Nevmerzhytska S. M., Ptukha, A. R. (2024) Antykryzove upravlinnja personalom pid chas vijny [Anti-Crisis management of personnel during the war]. *Economy and Society*, no. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120>

11. Cherep O. H., Kaliuzhna Yu. V., Mykhailichenko L. V. (2023) Osoblyvosti upravlinnja personalom v umovakh vojen-nogho stanu v Ukraini [Peculiarities of personnel management under the conditions of marital state in Ukraine]. *Economy and Society*, no. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

12. Shtyk Yu. V., Skibitska L. I. Nazarenko, O. P. (2023) Upravlinnja proektamy ekosystemnykh posluh pidpryjemnyckjykh struktur v umovakh stalogho rozvytku [Project management of ecosystem services of business structures in the conditions of sustainable development]. *Market Infrastructure*, no. 73, pp. 117–120. Available at: <http://www.market-infr.od.ua/uk/73-2023>