



УДК 331.1:331.44

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10\(52\)-694-703](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10(52)-694-703)

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

**Гавдей Світлана Володимирівна** доктор філософії, доцент кафедри туризму і готельно – ресторанної справи, університет Короля Данила, вул. Є. Коновальця 35, м. Івано-Франківськ, 76018, тел.: (098) 343-23-86, <https://orcid.org/0000-0002-5639-5625>

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНОЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

**Анотація.** Війна в Україні поставила перед фахівцями з управління персоналом безпрецедентні виклики. Вони змушені докладати значних зусиль, щоб пристосовуватися до стрімких змін у зовнішньому середовищі. Нові соціально-економічні реалії змушують менеджерів працювати в умовах постійної нестабільності, одночасно передбачаючи події та розробляючи стратегії внутрішньої адаптації компаній. Фахівці з управління персоналом стикаються з новими завданнями, які потребують швидкого реагування в умовах непередбачуваності. Війна впливає на моральний дух співробітників, фізичну та психологічну безпеку, що вимагає від керівників не лише ефективного планування, а й гнучкості у прийнятті рішень. Зокрема, зростає роль психологічної підтримки та кризового менеджменту. Також важливими стають питання адаптації робочих процесів до гібридних форм праці та підтримки мотивації в складних умовах.

Умови війни створюють надзвичайно складні проблеми для системи управління персоналом. В непередбачуваних та стресових ситуаціях психологічні методи мають вирішальне значення для забезпечення ефективності та стійкості колективу. Вони стали важливою частиною сучасного корпоративного середовища та відображають складні взаємодії між працівниками і визначають ключові аспекти їхньої психологічної динаміки. Використання таких методів сприяє ефективному управлінню колективом, створюючи оптимальні умови для досягнення цілей компанії та підтримки позитивного психологічного клімату в організації.



У статті розглянуто специфіку діяльності працівників компаній, на яких покладено обов'язки з управління персоналом, в умовах загрози викликаної війною. Окреслено та проаналізовано основні напрямки управління персоналом, шляхом застосування психологічних методів; запропоновано шляхи модернізації процесів управління людськими ресурсами на підприємстві; встановлено, що завдяки регулярному аналізу та впровадженню сучасних психологічних підходів до управління персоналом, організації можуть підвищити свою ефективність і створити сприятливі умови для професійного розвитку співробітників.

**Ключові слова:** управління персоналом, психологічні методи управління, стрес, мотивація управлінські рішення, лідерство, криза.

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

**Havdei Svitlana Volodymyrivna** PhD, Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, King Danylo University, Ye. Konovalts St., Ivano-Frankivsk tel.: (098) 343-23-86, <https://orcid.org/0000-0002-5639-5625>

## **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF SOCIAL AND ECONOMIC INSTABILITY: PSYCHOLOGICAL ASPECT**

**Abstract.** The war in Ukraine has posed unprecedented challenges for HR professionals. They are forced to make significant efforts to adapt to rapid changes in the external environment. New socio-economic realities force managers to work in conditions of constant instability, while anticipating events and developing strategies for internal adaptation of companies. HR professionals are facing new challenges that require rapid response in the face of unpredictability. The war affects employee morale, physical and psychological safety, which requires managers not only effective planning but also flexibility in decision-making. In particular, the role of psychological support and crisis management is growing. The issues of adapting work processes to hybrid forms of labor and maintaining motivation in difficult conditions are also becoming important.

War conditions pose extremely difficult challenges for the HR management system. In unpredictable and stressful situations, psychological methods are crucial to ensure the efficiency and resilience of the team. They have become an important



part of the modern corporate environment and reflect the complex interactions between employees and determine key aspects of their psychological dynamics. The use of such methods contributes to the effective management of the team, creating optimal conditions for achieving the company's goals and maintaining a positive psychological climate in the organization.

The article considers the specifics of the activities of employees of companies entrusted with the responsibilities of personnel management in the context of the threat caused by war. The main directions of personnel management through the use of psychological methods are outlined and analyzed; ways to modernize the processes of human resource management at the enterprise are proposed; it is established that through regular analysis and implementation of modern psychological approaches to personnel management, organizations can increase their efficiency and create favorable conditions for the professional development of employees.

**Keywords:** human resource management, psychological management methods, stress, motivation, managerial decisions, leadership, crisis.

**Постановка проблеми.** Воєнний конфлікт накладає вагомий психологічний тиск на працівників, які можуть зіткнутися зі стресом, тривогою та почуттям загрози для власної безпеки. В таких умовах психологічні методи – дієвий інструмент для підтримки ментального здоров'я та емоційного благополуччя персоналу. Перш за все, вони дозволяють керівництву виявляти та реагувати на психологічні потреби працівників, надаючи необхідну підтримку та ресурси для подолання стресу і тривоги. Крім того, психологічні методи управління персоналом допомагають зберігати високий рівень мотивації в умовах воєнного часу.

Психологічні методи управління персоналом є невід'ємною складовою сучасного корпоративного середовища. Вони відображають складні взаємовідносини між людьми у колективі. Застосування цих методів дозволяє ефективно управляти персоналом, забезпечуючи оптимальні умови для досягнення корпоративних цілей та збереження здорового психологічного клімату в організації.

Одним із ключових аспектів психологічних методів управління персоналом є їхнє спрямування на розуміння та задоволення потреб працівників. Застосування психологічних знань дозволяє керівництву адаптувати стратегії управління до індивідуальних особливостей кожного співробітника, створюючи таким чином сприятливий клімат для розвитку та самореалізації кожного працівника.

Крім того, психологічні методи управління персоналом відіграють базову роль у формуванні корпоративного духу. Розуміння психологічних



механізмів взаємодії між працівниками дозволяє керівництву ефективно створювати команди з високим рівнем взаємодії та співпраці, що сприяє досягненню спільних цілей та збільшенню продуктивності роботи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика управління персоналом досліджувалася як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Такі автори, як Г. Файоль, Джеймс Д. Муні та А. Райлі, розглядали управління персоналом як процес планування, організації, координації та контролю трудової діяльності співробітників [1; 2].

А. Маслоу, Е. Мейо та Г. Мюнстерберг акцентували увагу саме на важливості психологічних методів і мотиваційних стимулів для ефективного управління персоналом, підкреслюючи значення якісних особистісних характеристик працівників та психологічних факторів [3-5].

Попри значну кількість досліджень у цій галузі, управління персоналом на підприємстві залишається актуальною темою, яка потребує інноваційних рішень через постійні зміни та виклики.

**Метою статті** є вивчення процесів управління персоналом на підприємстві в умовах соціально-економічної нестабільності з метою розробки оптимальних підходів до ефективної роботи організації, заснованих на застосуванні психологічних методів.

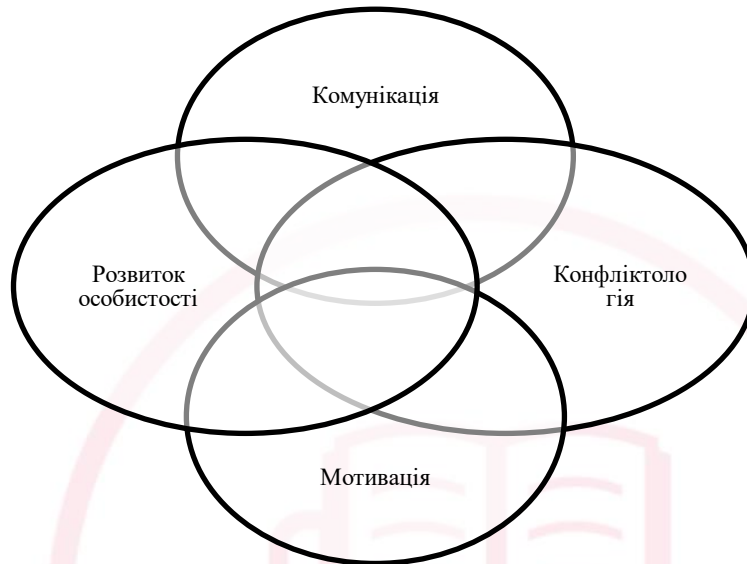
**Виклад основного матеріалу.** Управління персоналом – базова складова сучасного менеджменту. Його значення полягає у створенні сприятливого середовища для праці, залученні та збереженні талановитого персоналу, розвитку і підтримці корпоративної культури, а також у вирішенні конфліктів та забезпеченні високої продуктивності праці. Завдяки ефективному управлінню персоналом організація може досягати своїх стратегічних цілей, забезпечуючи конкурентні переваги та стійке функціонування на ринку.

Наукові дослідження вказують на важливість психологічного підходу до взаємодії з працівниками, врахування їхніх потреб, мотивацій та особистісних особливостей для досягнення результатів. Застосування психологічних методів в управлінні персоналом дозволяє не лише забезпечити ефективну комунікацію та вирішення конфліктів у колективі, але й стимулювати розвиток та самореалізацію працівників.

Завдяки систематичному аналізу та впровадженню передових психологічних підходів до управління людськими ресурсами, організації можуть підвищити ефективність своєї діяльності та забезпечити сприятливу атмосферу для творчості та розвитку співробітників. Використання науково обґрунтованих методів та стратегій управління персоналом допомагає створювати здоровий та продуктивний організаційний клімат, сприяючи досягненню успіху на всіх рівнях діяльності підприємства.



Управління персоналом, що базується на застосуванні психологічних методів, які ефективно впливають на складові управлінського процесу, все частіше використовуються суб'єктами господарювання (рис. 1).



*Рис. 1 Складові управління персоналом із використанням психологічних методів*

Джерело: складено авторами на основі [6].

Ефективна комунікація є ключем до успішного управління персоналом. Психологічні методи, такі як активне слухання, використання невербальних засобів комунікації та емпатія, можуть допомогти керівникам зрозуміти потреби та мотивації своїх підлеглих.

Психологічні методи комунікації включають в себе не лише передачу інформації, а й уміння вислухати та зрозуміти інших. Для досягнення цієї мети, керівництво повинно виявляти емпатію, використовувати активне слухання та розбиратися в невербальних засобах комунікації.

Активне слухання – набір вербальних та невербальних засобів, які допомагають краще зрозуміти співрозмовника, цікаво та доступно подавати свою інформацію. До техніки активного слухання належать уточнення, пауза, повторення, перефразування, логічний наслідок, відлуння, заохочувальні репліки, відкриті питання та резюмування.

Активне слухання відноситься до soft skills. Щоб оцінити рівень розвитку цієї компетенції у працівника компанії, потрібно вдатись до поведінкових індикаторів. Слід спостерігати наскільки уважно він слухає співрозмовника, чи робить письмові нотатки, ставить уточнюючі питання, демонструє свою зацікавленість в інформації, взаємодіє зі співрозмовником, використовує вербальні та невербальні методи активного слухання, відстежує



реакції співрозмовника, ввічливо повертає співрозмовника до теми розмови та спонукає сором'язливого співрозмовника до діалогу. Коли ми слухаємо інших людей, ми демонструємо їм їхню цінність. Вміння слухати породжує довіру.

Уміння управляти комунаціями важлива складова у вирішенні складних завдань у менеджменті. Особливу роль відіграють лідерські комунації, які необхідні для функціонування організації, особливо в періоди кризових ситуацій [7].

Лідери повинні демонструвати здатність передбачати, а в ідеалі, коли це можливо, запобігати потенційним кризовим ситуаціям. Коли криза все ж виникає, їм доводиться аналізувати ситуацію, мобілізувати відповідні ресурси, реагувати належним чином і вчасно, а також доводити рішення зацікавленим сторонам [7].

Застосування психологічних принципів мотивації може допомогти керівникам стимулювати працівників до досягнення поставлених цілей та розвитку кар'єри. Деніел Пінк [8] визначає джерелом мотивації «третій драйв» – наші вроджені потреби самотужки керувати власним життям. Компанії, які навчаються створювати середовище, де присутній «третій драйв», отримують вищий рівень продуктивності праці трудових ресурсів. Розв'язок навичок управління внутрішньою мотивацією – основа самоменеджменту. Реалізація на практиці концепції внутрішньої мотивації та забезпечення професійної автономії – це шлях до реалізації цілей в роботі та навчанні.

Застосування психологічних методів в процесі мотивування включає врахування індивідуальних відмінностей та використання емоційного інтелекту для створення сприятливого робочого середовища. Вміння керівника встановлювати позитивні емоційні зв'язки з підлеглими допомагає підвищити їхню зацікавленість в командній роботі. Також важливими є методи зворотного зв'язку: регулярне надання конструктивної критики та похвали сприяє формуванню довіри, допомагає працівникам зрозуміти свої сильні та слабкі сторони.

Мотивація дозволяє вирішувати такі завдання, як стабілізація колективу та підвищення продуктивності праці. Оновлення кадрової політики, формування нової концепції управління персоналом в умовах кризового стану є значним резервом у підвищенні конкурентоспроможності підприємства [9]. Проте конфлікти, що можуть виникати в будь-якій команді або організації мають потенціал негативно вплинути на продуктивність праці та атмосферу в колективі. Вони підвищують рівень тривожності працівників, сприяють виникненню депресій та призводять до емоційного вигорання.

Ця проблема є особливо актуальною в умовах воєнного часу та згубно впливає на професійну діяльність, призводячи до зниження рівня ефективності праці персоналу та гальмує розвиток підприємства.



Важливим є те, що через неналежно організовану кадрову політику керівництво підприємства часто сприяє виникненню у підлеглих вищезгаданих психологічних станів. Недооцінювати вплив емоційних факторів на продуктивність праці персоналу не можна, тому управлінцям слід уживати низку заходів щодо запобігання їх виникненню в працівників.

Надзвичайно важливим є чітке розмежування обов'язків, забезпечення доброзичливої атмосфери у спілкуванні з персоналом та наявність ефективної системи винагороди праці. Необхідно розуміти, що психоемоційний стан персоналу потужно впливає на розвиток будь-якої організації, а ігнорування проблем у цій сфері призводить до негативних наслідків як для працівників, так і для компанії [10].

Психологічні методи управління конфліктами включають в себе стратегії активного прослуховування, спільного пошуку рішень та компромісів для досягнення конструктивного вирішення конфліктних ситуацій. Шлях вирішення конфліктних ситуацій починається з аналізу причин конфлікту та з'ясування позицій сторін. Важливо забезпечити відкритий діалог між учасниками, що дозволить кожному висловити свою точку зору і зрозуміти потреби іншої сторони. Це допомагає знайти спільні точки дотику та зменшити емоційне напруження. Часто на цьому етапі застосовують техніки переговорів, щоб забезпечити конструктивне вирішення конфлікту без ескалації.

Наступний етап передбачає пошук компромісу або взаємовигідного рішення, яке б задовольнило всі сторони. Ефективно вирішені конфлікти сприяють зміцненню відносин, покращують командну роботу та підвищують продуктивність. Важливо також встановити чіткі правила і процедури для уникнення подібних ситуацій у майбутньому, що сприятиме стабільній та гармонійній роботі в колективі.

Розвиток особистості є важливою складовою сучасного управління персоналом, яка здатна якісно протидіяти конфліктам та управляти ними. Психологічні методи розвитку особистості можуть включати проведення тренінгів з розвитку навичок управління часом, комунікації, креативності та інших аспектів професійного та особистісного зростання. Дослідження взаємозв'язку між розвитком працівників та успіхом організації, вказують на важливість інвестування в професійний розвиток персоналу [11]. Розвиток особистості реалізується в сучасній системі менеджменту шляхом оцінки виконаних завдань працівника та забезпечення зворотного комунікаційного зв'язку.

Належна оцінка роботи працівників та їхніх досягнень є базовою в системі управління персоналом. Психологічні методи оцінки персоналу можуть включати в себе використання таких інструментів як оцінка



відповідності поставленим цілям, якості виконаної роботи та аналіз результатів. Важливо використовувати об'єктивні критерії та забезпечувати чесну та справедливу оцінку для кожного працівника.

Після оцінки виконання завдань слід забезпечити працівникам зворотний зв'язок. Це означає висловлення позитивних аспектів виконаної роботи, а також ідентифікацію областей, де є можливість для покращення результатів діяльності. Ефективний діалог повинен бути конструктивним та спрямованим на підтримку розвитку працівників. Психологічні методи зворотного зв'язку можуть включати в себе відкрите обговорення результатів, рекомендації щодо покращень результатів праці та плани подальшого розвитку.

В умовах воєнного часу психологічні методи мають застосовувати усі суб'єкти господарювання в Україні для підтримки персоналу. Сьогодні важливо враховувати індивідуальні потреби та реакції на стресові ситуації, тому доцільно працювати разом з психологами та експертами з психологічного здоров'я для розробки і впровадження відповідних стратегій управління персоналом [12].

Шляхом використання психологічних стратегій, таких як стимулювання почуття спільності та важливості місії, керівництво може зміцнити духовний зв'язок з персоналом, що сприяє формуванню єдиної та дружньої команди. Не менш важливою є їхня роль у плануванні та реалізації стратегій збереження психологічної стійкості до умов війни. Це може включати в себе тренінги з управління стресом, консультування психологів, а також реалізацію програм підтримки та реабілітації для працівників, які стикаються з психологічними труднощами внаслідок війни.

Компетентне лідерство в сучасному управлінському процесі вимагає розуміння унікальної та складної природи внутрішніх і зовнішніх стимулів в колективі, способів їхньої взаємодії та впливу, який вони мають, а також комунікативних навичок для розуміння та ефективного роботи у команді. Відносини у будь-якій системі управління проходять випробування під час кризи. Лідери повинні продемонструвати здатність прогнозувати, а в ідеалі, коли це можливо, запобігати потенційним кризовим ситуаціям, застосовувати вміння аналізувати ситуацію, мобілізувати відповідні ресурси.

**Висновок.** Психологічні методи управління персоналом не тільки сприяють підвищенню ефективності роботи колективу, але й сприяють покращенню якості міжособистісних взаємин та створенню здорового психологічного середовища в організації. Вони є необхідною складовою управлінського процесу, яка забезпечує гармонійний розвиток як працівників, так і організації в цілому.

Отже, психологічні методи в управлінні персоналом набувають особливої важливості в умовах війни, де вони не лише сприяють збереженню





ефективності та стійкості колективу, але й допомагають забезпечити ментальне благополуччя та психологічну стійкість працівників в умовах надзвичайних обставин.

### **Література:**

1. Fayol H. Administration industrielle et générale. Paris. Dunod et Pinat. 1916. 174 p.
2. Mooney J. & Reiley A. Onward Industry!: The Principles of Organization and Their Significance to Modern Industry. New York: Harper & Brothers. 1931. 564 p.
3. Maslow A. H. A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 1943, Vol. 50 #4, pp. 370–396.
4. Mayo E. The Social Problems Of An Industrial Civilization. Division of Research Graduate School of Business Administration. Harvard University. Boston. 1945. 150 p.
5. Münsterberg G. Psychotechnics, Psychology and Industrial Efficiency, L., 1913.
6. Савків У.С., Сидор Г.В. Управління персоналом шляхом застосування психологічних методів. Соціально-психологічна робота: інновації, стратегії та можливості. Матеріали круглого столу з міжнародною участю (19 березня 2024 р). м. Кам'янець-Подільський, 2024 р. С. 195-198.
7. John A. Fortunato, Ralph A. Gigliotti, Brent D. Ruben. Racial Incidents at the University of Missouri: The Value of Leadership Communication and Stakeholder Relationships. *International Journal of Business Communication*. Volume, 2017 Vol54 (2). 199-209. URL : <http://surl.li/qnoym>
8. Daniel H. Pink. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. Riverhead Books, 2009.
9. Харченко Т., Жун М., Михайлик Р. Управління персоналом в умовах соціальної відповідальності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-13> (дата звернення: 08.10.2024).
10. Процик І. С., Романська О. Б. Емоційне вигорання працівників як гальмівний чинник розвитку підприємства в умовах розширення міжнародних економічних відносин. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 99–105. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.099> (дата звернення: 10.10.2024).
11. Employee development and organizational performance: A review of literature and implications for human resource development. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 10(3), 100-120. <http://surl.li/rcfzn>
12. Савків У.С., Сидор Г.В. Управління людськими ресурсами в умовах ризиків, спричинених війною в Україні. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (Серія: Економіка та управління в нафтогазовій промисловості)*. 2023. 2(28). С. 77 – 84.

### **References:**

1. Fayol H. (1916) Administration industrielle et générale. Paris. Dunod et Pinat. 174 p. [in English].
2. Mooney J. & Reiley A. (1931) The Principles of Organization and Their Significance to Modern Industry. New York: Harper & Brothers. 564 p. [in English].
3. Maslow A. H. (1943) A Theory of Human Motivation. Psychological Review, Vol. 50 #4, pp. 370–396. [in English].
4. Mayo E. (1945). The Social Problems Of An Industrial Civilization. Division of Research Graduate School of Business Administration. Harvard University. Boston. 150 p. [in English].



5. Münsterberg G. (1931) Psychotechnics, Psychology and Industrial Efficiency, L., [in English].

6. Savkiv U.S., Sydor H.V. (2024). Upravlinnia personalom shliakhom zastosuvannia psykholohichnykh metodiv. [Personnel management through the use of psychological methods] . Sotsialno-psykholohichna robota: innovatsii, stratehii ta mozhlyvosti. Materialy kruhloho stolu z mizhnarodnoiu uchastiu – Social and psychological work: innovations, strategies and opportunities. Materials of the round table with international participation. (pp.195-198). m. Kamianets-Podilskyi [in Ukrainian].

7. John A. Fortunato, Ralph A. Gigliotti, Brent D. Ruben. (2017). Racial Incidents at the University of Missouri: The Value of Leadership Communication and Stakeholder Relationships. International Journal of Business Communication. Volume, 54 (2). <http://surl.li/qnoym> [in English].

8. Daniel H. Pink. (2009). Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. Riverhead Books. [in English].

9. Kharchenko T., Zhun M., Mykhailyk R. (2021). Upravlinnia personalom v umovakh sotsialnoi vidpovidalnosti pidpriemstva. [Personnel management in the context of social responsibility of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-13>. [in Ukrainian].

10. Protsyk I. S., Romanska O. B. (2021). Emotsiine vyhorannia pratsivnykiv yak halmivnyi chynnyk rozvytku pidpriemstva v umovakh rozshyrennia mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn. [Emotional Burnout of Employees as an Inhibiting Factor of Enterprise Development in the Context of Expanding International Economic Relations]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku – Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development*, 2 (6). (pp. 99–105). <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.099> [in Ukrainian].

11. Employee development and organizational performance: A review of literature and implications for human resource development. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 10(3), (pp. 100-120). <http://surl.li/rcfzn> [in English].

12. Savkiv U.S., Sydor H.V. (2023). Upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh ryzykiv, sprychynenykh viinoiu v Ukraini. [Human resource management in the context of risks caused by the war in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Ivano-Frankivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu (Seriia: Ekonomika ta upravlinnia v naftohazovii promyslovosti) – Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry)*, 2(28). (pp. 77 – 84). [in Ukrainian].