

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-34>

УДК 005.95/.96

Котковський Володимир Романович

доктор наук з державного управління,
професор кафедри менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій,
Навчально-науковий інститут «Каразінський банківський інститут»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8259-1936>

Самородов Борис Вадимович

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри банківських та фінансових технологій,
Навчально-науковий інститут «Каразінський банківський інститут»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5267-1178>

Чхейло Анна Андріївна

кандидат філософських наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і професійних комунікацій,
Навчально-науковий інститут «Каразінський банківський інститут»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4806-3065>

Volodymyr Kotkovskyi, Borys Samorodov, Anna Chkheailo

Education and Research Institute “Karazin Banking Institute”
of V. N. Karazin Kharkiv National University

**УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ
В УМОВАХ ВІЙНИ: МОТИВАЦІЯ, ШЛЯХИ І СПОСОБИ
ЕФЕКТИВНОГО ЗАСТОСУВАННЯ
ОСОБИСТІСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ****HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN WARTIME:
MOTIVATION, WAYS, AND METHODS
OF EFFECTIVE UTILIZATION OF PERSONAL POTENTIAL**

Анотація. Війна створює безпрецедентні виклики для компаній, вимагаючи від керівників використання адаптивних та інноваційних підходів до управління людськими ресурсами. Мета статті – дослідити підходи до управління персоналом під час війни, спрямовані на підвищення мотивації працівників, збереження їхньої продуктивності та максимізацію використання особистісного потенціалу. Розглянуто виклики у сфері управління людськими ресурсами, які стоять перед компаніями в умовах війни та шляхи їх подолання. З'ясовано, що вплив війни на розвиток особистісного потенціалу працівників може бути як негативним, так і позитивним. Розглянуто складові матеріальної і нематеріальної мотивації. Обґрунтовано, що для ефективного використання особистісного потенціалу працівників компанії повинні використовувати індивідуальний підхід до управління персоналом.

Ключові слова: дефіцит кадрів, управління людськими ресурсами, матеріальна і нематеріальна мотивація, особистісний потенціал, психологічна підтримка,

Summary. War creates unprecedented challenges for companies, demanding flexibility from managers, effective utilization of human potential, and the adaptation of human resource management strategies to these challenges, which necessitates the use of adaptive and innovative approaches. The aim of the article is to explore approaches to personnel management during wartime, aimed at increasing employee motivation, maintaining productivity, and maximizing the utilization of personal potential. The challenges in the field of human resource management faced by companies during wartime and the ways to overcome them are examined. It is found that the impact of war on the development of employees' personal potential can be both negative (psychological stress and anxiety, loss of motivation, limited opportunities for development, disruption of work-life balance) and positive (development of

adaptive skills, increased resilience, strengthened team spirit, mobilization of internal reserves). The components of material and non-material motivation are discussed. It is emphasized that material support enables employees to meet their basic needs, reducing stress and anxiety. At the same time, it is highlighted that non-material motivation, particularly safety, stability, and guarantees of continued employment in the company, is crucial during wartime. Psychological support, remote or hybrid work formats, the provision of medical insurance by the company, and free training are also identified as important incentives for employees. It is substantiated that for the effective utilization of employees' personal potential, companies should adopt an individualized approach to personnel management, which involves considering the psychological, emotional, and professional characteristics of each employee to ensure effective work, maintain motivation, and preserve well-being. Motivational strategies should also be adapted to the individual needs of employees. The prospects for further research in this direction lie in the study and comparison of approaches to human resource management during wartime in different countries that have faced similar challenges.

Keywords: personnel shortage, human resource management, material and non-material motivation, personal potential, psychological support.

Постановка проблеми. Одним з найважливіших чинників, який впливає на вітчизняну економіку сьогодні та на її зростання в майбутньому є наявність людських ресурсів. За 6 місяців 2024 р. ВВП в Україні зріс на 4,1%. Щоб забезпечити щорічне зростання ВВП на 7% до 2030 р. Україні додатково потрібно ще 4,5 млн працівників. Водночас дефіцит трудових ресурсів лише посилюється. У 2023 р. ринок праці нараховував 9 млн офіційно працевлаштованих, тоді як у довоєнному 2021 р. їх кількість становила 11,5 млн. У наступні 10 років Україні може не вистачити 8,6 млн працівників [1]. Наслідками кадрової кризи є згортання ділової активності підприємств, що негативно впливає на економічну стабільність України.

Отже, бізнес намагається розвиватися, планує розширення штату, а кількість працездатного і кваліфікованого персоналу постійно зменшується. Згідно з дослідженням ринку праці, проведеним Європейською Бізнес Асоціацією (ЕБА), дефіцит кадрів відчувають 74% вітчизняних компаній (проти 55% восени 2023 року) [9]. Особливо відчутна нестача кваліфікованих працівників у галузях, де необхідна спеціалізована освіта та досвід (наприклад, у медицині). Незважаючи на велику кількість вакансій (за даними Work.ua на 5.12.2023 р. – 85 954 пропозицій роботи), більшість з них не забезпечена попитом [3]. Основними причинами дефіциту кваліфікованих кадрів є мобілізація до лав ЗСУ, масштабна вимушена міграція працездатного населення за межі України і внутрішня міграція у більш безпечні регіони, поглиблення освітньо-професійних диспропорцій на ринку праці.

Війна створює безпрецедентні виклики для компаній, вимагаючи від керівників гнучкості, ефективного використання людського потенціалу та інноваційних підходів до мотивації працівників для підтримання стійкості та конкурентоспроможності бізнесу. В цих умовах адаптація методів управління персоналом є вирішальним чинником виживання і розвитку компаній, що підкреслює актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблеми управління персоналом в умовах війни, зокрема питання мотивації та ефективного використання особистісного потенціалу працівників досліджуються вітчизняними науковцями і практиками. А.В. Холодницька та В.О. Мотуз [10] розглянули ключові фактори мотивації персоналу в умовах військового часу, проаналізували вплив внутрішньої мотивації на досягнення успіху в професійній діяльності, систематизували сучасні методи мотивації персоналу. Н.І. Горбаль і К.Ю. Мельничук [2] вивчаючи проблеми мотивації у контексті демотивації, провели моніторинг основних чинників, які її спричинили: несправедливу винагороду, відсутність визнання та відсутність сенсу у поставлених завданнях. З метою активізації персоналу автори запропонували впровадити гейміфікацію як спосіб нематеріальної мотивації. В.Г. Яковенко та О.В. Громова [12], розглядаючи вплив психологічного стану працівника на результати його роботи у кризових ситуаціях, обґрунтували необхідність формування додаткових стимулів життєстійкості. О.Г. Череп, Ю.В. Калюжна та Л.В. Михайліченко [11] висвітлили особливості управління персоналом на прикладі ізраїльських компаній, охарактеризували методи стимулювання та впливу на персонал, які використовують вітчизняні підприємства та запропонували соціально-психологічні методи дистанційного управління персоналом. Г. Серeda і К. Паламарчук [7] вивчали можливості покращення мотивації працівників та підтримання психологічного стану персоналу в умовах війни з урахуванням потреб поколінь X,Y,Z. К.Б. Козак, Н.М. Корсікова, Ю.О. Петренко [4] справедливо зазначають, що значна кількість мотиваційних інструментів застаріла через зміну фокусу уваги на інші потреби. Автори дослідили напрями удосконалення мотиваційних програм та запропонували кроки щодо посилення психологічної підтримки персоналу. О.Г. Серeda та Н.М. Швець [6] найефективнішою вважають таку систему мотивації персоналу, яка поєднує матеріальну і нематеріальну складову. На підставі аналізу зарубіжного

досвіду автори виокремили підходи, які підтримуватимуть мотивацію та продуктивність персоналу навіть в умовах війни. Зважаючи на актуальність теми статті, дана проблематика потребує подальшого вивчення.

Мета статті – дослідити підходи до управління персоналом під час війни, спрямовані на підвищення мотивації працівників, збереження їхньої продуктивності та максимізацію використання особистісного потенціалу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Повномасштабна війна стала справжнім випробуванням для вітчизняного бізнесу. Щоб мінімізувати ризики, роботодавці виводять працівників за штат, виплачують заробітну плату в «конверті», намагаються наймати на роботу людей, які мають бронь або відстрочку, надають перевагу жінкам. Практика управління людськими ресурсами, яка використовувалась у мирний час, під час війни практично не працює. Підприємства змушені пристосовувати свої стратегії управління людськими ресурсами до нових викликів, які потребують використання адаптивних та інноваційних підходів (таблиця 1).

Вирішальну роль у підтриманні працездатності та залученості працівників відіграє мотивація. Під мотивацією розуміють комплекс дій, які стимулюють співробітників якісно виконувати свою роботу. Для подолання дефіциту кадрів і утримання кваліфікованих працівників компанії використовують різні мотиваційні пакети. Правильно організовані мотиваційні заходи допомагають не лише зберегти високий рівень продуктивності, але й сприяють розкриттю особистісного потенціалу кожного працівника. Під особистісним потенціалом ми розуміємо сукупність індивідуальних ресурсів, здібностей, знань, навичок, мотиваційних установок, які дозволяють працівнику ефективно виконувати свою роботу, розвиватися та адаптуватися до нових умов. Вплив війни на розвиток особистісного потенціалу працівників може бути як негативним, так і позитивним (таблиця 2).

Таким чином, війна може як загальмувати розвиток особистісного потенціалу працівників, так і сприяти його формуванню та розкриттю нових ресурсів, залежно від конкретних обставин та від того, як компанія і працівники адаптуються до нових умов. Якщо мотивація відповідає індиві-

Таблиця 1 – Виклики у сфері управління людськими ресурсами в умовах війни та шляхи їх подолання

Виклики	Шляхи подолання
Безпека працівників	- релокація бізнесу із зони воєнних дій; - допомога у переселенні співробітників та їх сімей; - переїзд у більш безпечне приміщення; - розроблення алгоритму дій співробітників у випадку повітряної тривоги і позаштатних ситуацій; - забезпечення працівників на робочих місцях, створення умов для евакуації.
Дефіцит кадрів	- закриття вакансій внутрішнім ресурсом; - залучення спеціалістів, вивільнених в інших галузях; - перекваліфікація працівників, перерозподіл обов'язків у колективі; - більш активне залучення студентів, людей з інвалідністю; - запровадження програм адаптації та реінтеграції ветеранів; - найм на роботу жінок та навчання їх традиційно чоловічим професіям.
Проблеми з комунікацією	- щоденна відкрита комунікація з персоналом; - дайджест новин компанії; - чат-боти з опитуваннями про психологічний стан співробітників, їх нагальні потреби і наміри.
Фінансові труднощі	- точкові скорочення окремих функцій або груп, проекти чи завдання яких стали неактуальними.
Зміна пріоритетів і стратегій	- фокусування на короткострокових цілях; - перегляд цілей та KPI; - спрощення процесів, децентралізація функцій і повноважень.
Психологічний вплив війни на працівників	- гаряча лінія психологічного консультування; - запровадження програм з психологічної підтримки та ментального здоров'я працівників; - лекції і вебінари з психологами; - робота із посттравматичним синдромом та відновлення стабільного психологічного стану і працездатності.
Зміна умов роботи	- перехід на часткову зайнятість з урахуванням ступеня завантаженості персоналу; - розширення практики віддаленої роботи; - гнучкий графік роботи.

Джерело: складено авторами на основі [5]

Таблиця 2 – Вплив війни на розвиток особистісного потенціалу працівника

Негативний вплив	Позитивний вплив
<i>Психологічний стрес та тривожність.</i> Постійний стрес, пов'язаний з небезпекою для життя, втратою близьких та невизначеністю майбутнього може знижувати емоційну стійкість, здатність до концентрації та загальну продуктивність.	<i>Розвиток адаптивних навичок.</i> Війна вимагає швидкої адаптації до нових і динамічних умов, що сприяє розвитку гнучкості мислення та здатності швидко приймати рішення в умовах невизначеності.
<i>Втрата мотивації,</i> особливо якщо працівники втрачають віру в майбутнє компанії або в своє професійне майбутнє.	<i>Підвищення стресостійкості.</i> Постійне подолання стресових ситуацій може збільшити загальну стійкість працівників до стресу, зробити їх більш витривалими до викликів у майбутньому.
<i>Обмежені можливості для розвитку.</i> Військові дії можуть обмежити доступ до навчання, ресурсів для саморозвитку, професійних тренінгів та інших можливостей для вдосконалення навичок.	<i>Посилення командного духу.</i> В екстремальних умовах люди часто згуртовуються, що посилює соціальні зв'язки, покращує взаємодію в колективі і підвищує рівень підтримки один одного.
<i>Порушення балансу між роботою та особистим життям</i> через проблеми із забезпеченням базових потреб, зміною умов роботи.	<i>Мобілізація внутрішніх резервів.</i> У важких умовах війни працівники можуть виявляти свої приховані таланти і здібності, які не проявлялися в умовах стабільності.

Джерело: розроблено авторами

дуальним потребам та цінностям співробітників, то це стимулює їх активніше застосовувати свої знання, навички та креативні можливості на благо організації.

Традиційно роботодавці застосовують матеріальну і нематеріальну мотивацію. Матеріальна мотивація – заохочення із застосуванням різноманітних грошових і негрошових благ, нематеріальна – сукупність інструментів, що дозволяють створити психологічно комфортні умови роботи (рис. 1).

В умовах війни працівники стикаються з підвищеними ризиками та нестабільністю, тому належна матеріальна підтримка дає їм можливість забезпечити свої базові потреби, зменшити стрес та тривожність. Основною складовою матеріальної мотивації залишається заробітна плата. Під час воєнного стану виплата заробітної плати продовжуються у звичному режимі, якщо на цей процес не вплинули бойові дії: роботодавці зобов'язані нараховувати заробітну плату працівникам і вчасно її виплачувати. Невиплата заробітної плати без поважних причин є порушенням законодавства. Додаткові виплати, такі як премії за роботу в складних умовах; за добровільну роботу працівників, що підтримують безперервний технологічний процес під час сирен; одноразова премія волонтерам також підвищують мотивацію.

В умовах війни на передній план виходить нематеріальна мотивація. Змінився підхід до формування соціального пакету: найкращим мотиватором стає турбота про колектив. Деякі компанії фінансово підтримують сім'ї співробітників, що пішли на фронт, інші забезпечують віддалену команду житлом, або надають «фінансову подушку» у вигляді щомісячної виплати дітям, чий батьки загинули на фронті [8].

Співробітники почуваються спокійно і більш мотивовано, коли знають, що керівництво турбується про них. Тому в умовах війни вирішальне значення має безпека. Навіть якщо підприємство знаходиться далеко від зони бойових дій, не можна ігнорувати безпеку робочого місця, можливість швидкої евакуації, організацію безпечного транспорту для доставки працівників до місця роботи, наявність медичних пунктів, вироблення алгоритму дій працівників під час повітряної тривоги, наявність укриття, запасів герметично запакованої їжі, води, аптечок, павербанків, обігрівачів, генераторів для безперебійної роботи при відключенні електроенергії тощо. Під час війни в період повної невизначеності працівники відчують підвищений страх втратити роботу і фінансову стабільність, тому разом із безпекою вони все більше цінують стабільність і гарантії подальшої роботи в компанії.

Війна негативно вплинула й на психологічний стан працівників, що, в свою чергу, призвело до зменшення їх продуктивності. Психологічними наслідками війни є постійне відчуття небезпеки і невизначеності, хронічний стрес, посттравматичний стресовий розлад, депресія, зниження комунікабельності та соціальної активності. Багато працівників не можуть зосередитися на виконанні завдань, мають проблеми з концентрацією уваги та пам'яттю, перепадами емоцій, внаслідок чого виникає психологічна втома. Водночас не зникають й такі проблеми, як професійне вигорання і конфлікти. Для подолання наслідків стресу, пов'язаного з війною, керівництво компанії може організувати для співробітників регулярні консультації з психологами або кілька сесій із психотерапевтом, створювати групи підтримки для обміну досвідом, проводити тренінги

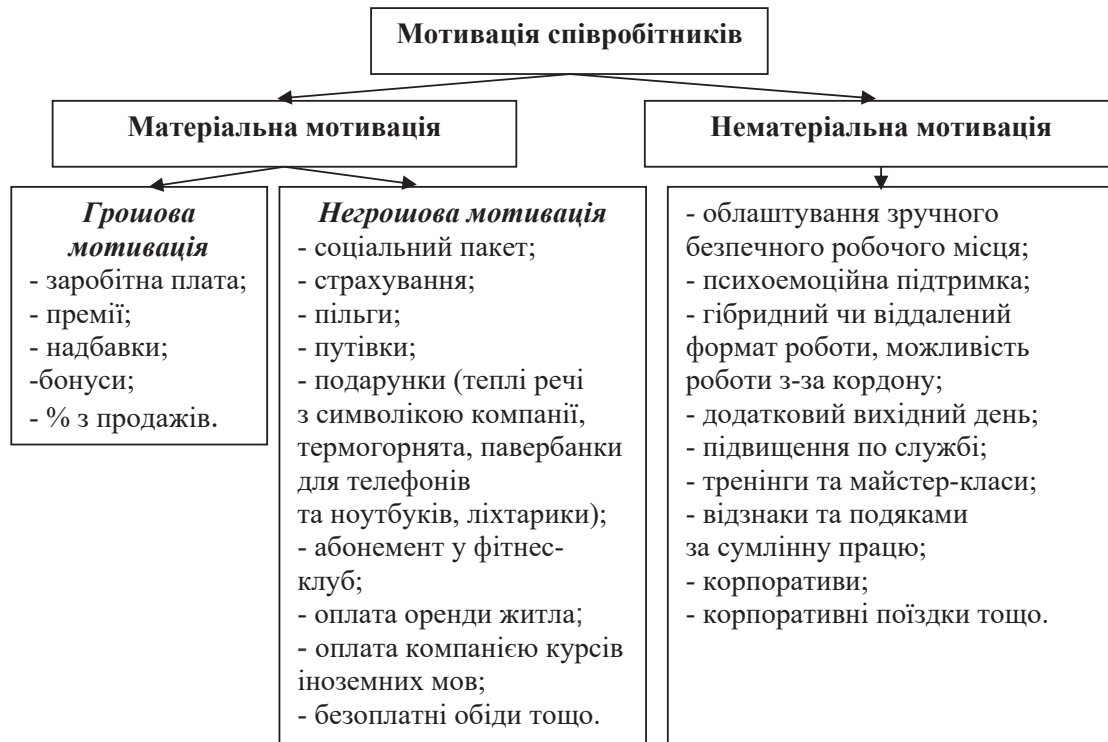


Рисунок 1 – Складові матеріальної і нематеріальної мотивації співробітників

Джерело: розроблено авторами

з управління стресом та емоційною стабільністю, через доступні ресурси інформувати працівників про важливість ментального здоров'я, організувати спортивні і культурні заходи для працівників і їхніх сімей, заохочувати до участі у волонтерських проєктах для спільної допомоги постраждалим. Такі заходи запобігають розвитку пост-травматичного стресового розладу чи депресії, допомагають співробітникам перезавантажитися, відновити енергію і стати більш ефективними і мотивованими.

Як зазначалося вище, в умовах війни між роботодавцями існує висока конкуренція за кадри. Для потенційних співробітників більш привабливими стають компанії, які пропонують медичне страхування. Надання медичного страхування є не тільки проявом турботи про здоров'я співробітників, але й потужним інструментом мотивації. Медичне страхування може бути частиною більш широкій програми соціального захисту, яка включає додаткові пільги, наприклад, допомогу з житлом, психологічну підтримку, або страхування життя. Компанії можуть запроваджувати й програму розширеного медичного страхування, що включає безоплатні стоматологічні послуги, масаж, регулярні чекапи організму тощо. Якщо у колективі є працівники-ветерани, то для них додатковим мотиваційним чинником може стати підтримка в реабілітації, протезуванні, відпочинок в санаторії.

Надання медичного страхування дає працівникам відчуття захищеності та впевненості у май-

бутньому навіть в умовах війни, дозволяє зосередитись на виконанні професійних обов'язків, не переживати за можливі медичні витрати. Водночас працівники, які відчувають турботу з боку компанії, більш віддані роботодавцю, що сприяє зниженню рівня плинності кадрів. Забезпечення медичного страхування в умовах війни для компанії може виявитись фінансово обтяжливим, тому доцільно розглядати можливість спільного фінансування страхових внесків зі співробітниками або отримання підтримки з боку держави.

Важливим негрошовим стимулом для співробітників є віддалений або гібридний формат роботи. Віддалений формат передбачає можливість виконувати роботу дистанційно, тобто поза територією роботодавця, в будь-якому місці за вибором працівника з використанням інформаційно-комунікаційних технологій. Основна умова дистанційної роботи – наявність стабільного інтернет-зв'язку та необхідного обладнання для роботи. Компанії повинні надавати працівникам технічну підтримку та інструменти для дистанційного співробітництва, розробляти чіткі процедури для виконання завдань і оцінки результатів роботи. Гібридний формат роботи поєднує можливість працювати частину робочого тижня в офісі, а частину – вдома, що особливо важливо в умовах нестабільної безпекової ситуації. Крім того, співробітники можуть вибирати оптимальний формат роботи, що сприяє підтриманню балансу між роботою та особистим життям.

Катастрофічні наслідки для компанії може мати втрата ключових компетенцій через плінність кадрів. Інвестуючи в навчання, роботодавець забезпечує збереження та розвиток у своїх працівників критичних знань, допомагає їм швидше адаптуватися до змін, освоїти навички, необхідні для роботи в нових реаліях. З цієї метою впроваджуються різні заходи: перекваліфікація співробітників, програми для молодих фахівців, автоматизація, аутсорсинг, програми для людей похилого віку тощо. Для працівників, які хочуть залишитись в компанії, але водночас змінити посаду чи напрям роботи важливою перевагою може стати система професійного наставництва.

В умовах війни фізичне відвідування тренінгів може бути ускладнене, тому компанії активно використовують дистанційні методи навчання, онлайн-курси та вебінари, що дозволяє працівникам навчатися, незалежно від місця перебування. Доцільно переходити до цільових навчальних програм, розробляти спеціальні програми навчання, спрямовані на вирішення викликів війни, таких як управління ризиками, кризовий менеджмент, кібербезпека та інші напрями, важливі для функціонування в умовах війни. Для посилення ефекту від навчання компанії можуть інтегрувати його з іншими мотиваційними програмами, такими як кар'єрне зростання, підвищення зарплати або бонусні системи. При розгляді питання кар'єрного зростання всередині компанії пріоритет повинен надаватися внутрішнім кандидатам, що формує кращі можливості для вертикального та горизонтального професійного розвитку співробітників.

Важливою є й ідейна мотивація. Роботодавець повинен підтримувати моральний дух команди, доносячи людям, що цілі та завдання, над якими вони працюють, залишаються важливими та необхідними, обговорювати нові ідеї та майбутні ролі співробітників у них. Працівники повинні знати про волонтерські проекти компанії, фінансову та іншу допомогу ЗСУ. Основним аргументом для мотивації є причетність кожного співробітника до великої справи.

Водночас мотивація є лише першим кроком до ефективного використання особистісного потенціалу працівників. Наступний крок – створення умов для максимального розкриття кожним працівником своїх здібностей. Для цього необхідно розробити відповідні стратегії та інструменти, які сприятимуть реалізації особистісного потенціалу працівників. В умовах війни вплив зовнішніх факторів на людей різко зростає. Тому доцільно акцентувати увагу на індивідуальному підході до управління персоналом, що передбачає врахування психологічних, емоційних і професійних характеристик кожного працівника з метою забезпечення ефективної роботи, збереження мотивації та здоров'я. Мотиваційні стратегії також мають

бути адаптовані до індивідуальних потреб працівників. Наприклад, одним співробітникам важливо отримувати додаткову винагороду, тоді як іншим – відчувати підтримку та розуміння.

Розробка індивідуальних планів кар'єрного розвитку дозволить врахувати особисті інтереси та потреби працівників, мотивувати їх до розвитку своїх здібностей і реалізації потенціалу. Запровадження системи визнання і нагородження працівників за їхні досягнення і внесок у роботу компанії також підвищує їхню мотивацію. Індивідуальний підхід до навчання персоналу дозволить враховувати специфіку роботи та потреби конкретного співробітника.

Індивідуальний підхід передбачає регулярне та відкрите спілкування з кожним співробітником, що дозволяє швидко реагувати на його потреби та проблеми.

Висновки. За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Практика управління людськими ресурсами, яка використовувалась у мирний час, під час війни практично не працює, тому компанії змушені пристосовувати свої стратегії управління людськими ресурсами до нових викликів, які потребують використання адаптивних та інноваційних підходів.

2. Правильно організовані мотиваційні заходи допомагають не лише зберегти високий рівень продуктивності, але й сприяють розкриттю особистісного потенціалу кожного працівника. Вплив війни на розвиток особистісного потенціалу працівників може бути як негативним, так і позитивним.

3. Розглянуто складові матеріальної і нематеріальної мотивації. Матеріальна мотивація дає можливість забезпечити працівникам свої базові потреби, зменшити стрес та тривожність. В умовах війни на передній план виходить нематеріальна мотивація. Вирішальне значення мають безпека, стабільність і гарантії подальшої роботи в компанії. Важливими стимулами для співробітників є психологічна підтримка, віддалений або гібридний формат роботи, надання компанією медичного страхування, безоплатного навчання тощо.

4. Для ефективного використання особистісного потенціалу працівників компанії повинні створити умови для максимального розкриття кожним працівником своїх здібностей, розробити відповідні стратегії та інструменти. Доцільно акцентувати увагу на індивідуальному підході до управління персоналом. Мотиваційні стратегії також мають бути адаптовані до індивідуальних потреб працівників.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямку вбачаємо у вивченні та порівнянні підходів до управління людськими ресурсами в умовах війни у різних країнах, які стикалися з аналогічними викликами.

Список використаних джерел:

1. ВВП в Україні не зростатиме, якщо не розв'язати проблему дефіциту кадрів. URL: <https://www.work.ua/news/ukraine/2686/> (дата звернення: 25.08.2024).
2. Горбаль Н.І., Мельничук К.Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2023. № 7 (1). С. 107–119. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2023.01.107>
3. Кількість вакансій і резюме в Україні. За 2023 рік. URL: <https://www.work.ua/stat/count/?time=year2023&quantity=1> (дата звернення: 25.08.2024).
4. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т.14. Вип. 4. С. 26–34. DOI: <https://doi.org/10.15673/fe.v14i4.2426>
5. Монетова-Федорова О. Як мотивувати працівника в умовах війни. 2023. *ЕВА*. URL: <https://eba.com.ua/yak-motyvuvaty-pratsivnyka-v-umovah-vijny/> (дата звернення: 24.08.2024).
6. Серета О.Г., Швець Н.М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 11. С. 229–232. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/53>
7. Серета Г., Паламарчук К. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20>
8. Толуб Н. Як під час війни роботодавці змінили соціальні пакети співробітників. *Дайджест NRG Review*. 2023. № 10(102). С. 7–11 URL: https://nrg.ua/wp-content/uploads/2023/12/NRG_10_2023.pdf (дата звернення 23.08.2024).
9. Три чверті роботодавців відчувають дефіцит кадрів в Україні. URL: <https://eba.com.ua/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini/> (дата звернення 23.08.2024).
10. Холодницька А.В., Мотуз В.О. Використання сучасних інструментів підтримання мотивації та ефективності використання трудового потенціалу персоналу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-03> (дата звернення 23.08.2024).
11. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.
12. Яковенко В.Г., Громова О.В. Вплив соціально-психологічних чинників на управління людськими ресурсами в умовах кризових явищ. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 125–135 DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.85.306555>

References:

1. VVP v Ukraini ne zrostatyme, yakshcho ne rozv'iazaty problemu defitsytu kadriv [GDP in Ukraine will not grow if the problem of personnel shortage is not solved]. Available at: <https://www.work.ua/news/ukraine/2686/> (in Ukrainian)
2. Horbal N. I., Melnychuk K. Yu. (2023) Pidvyshchennia motyvatsii pratsivnykiv ukrainskykh pidpriemstv v umovakh kryzy [Increasing the motivation of employees of Ukrainian enterprises in crisis conditions]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Serii «Problemy ekonomiky ta upravlinnia»*, no. 7 (1), pp. 107–119. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2023.01.107> (in Ukrainian)
3. Killist vakansii i reziume v Ukraini. Za 2023 rik [The number of vacancies and resumes in Ukraine. For the year 2023]. Available at: <https://www.work.ua/stat/count/?time=year2023&quantity=1> (in Ukrainian)
4. Kozak K. B., Korsikova N. M., Petrenko Yu. O. (2022) Upravlinnia motyvatsiieiu personalu v umovakh postpandemii ta voiennoho stanu [Management of personnel motivation in post-pandemic and martial law conditions]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, vol. 14, is. 4, pp. 26–34. DOI: <https://doi.org/10.15673/fe.v14i4.2426> (in Ukrainian)
5. Monietova-Fedorova O. (2023) Yak motyvuvaty pratsivnyka v umovakh viiny [How to motivate an employee in war conditions]. *EBA*. Available at: <https://eba.com.ua/yak-motyvuvaty-pratsivnyka-v-umovah-vijny/> (in Ukrainian)
6. Sereda O. H., Shvets N. M. (2023) Aktualni pytannia motyvatsii pratsivnykiv v umovakh voiennoho stanu [Current issues of employee motivation in the conditions of martial law]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, no. 11, pp. 229–232. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/53> (in Ukrainian)
7. Sereda H., Palamarchuk K. (2023) Osoblyvosti zastosuvannia metodiv upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of the application of personnel management methods in the conditions of martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20> (in Ukrainian)
8. Tolub N. (2023) Yak pid chas viiny robotodavtsi zminyly sotsialni pakety spivrobotnykiv [How employers changed the social packages of employees during the war]. *Daidzhest NRG Review*, no. 10(102), pp. 7–11. Available at: https://nrg.ua/wp-content/uploads/2023/12/NRG_10_2023.pdf (in Ukrainian)
9. Try chverti robotodavtsiv vidchuvaiut defitsyt kadriv v Ukraini [Three quarters of employers experience a shortage of personnel in Ukraine]. Available at: <https://eba.com.ua/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini/> (in Ukrainian)
10. Kholodnytska A. V., Motuz V. O. (2024) Vykorystannia suchasnykh instrumentiv pidtrymanna motyvatsii ta efektyvnosti vykorystannia trudovoho potentsialu personalu [The use of modern tools for maintaining motivation and efficiency in the use of labor potential of personnel]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*, no. 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-03> (in Ukrainian)

11. Cherep O. H., Kaliuzhna Yu. V., Mykhailichenko L. V. (2023) Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Peculiarities of personnel management in the conditions of martial law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, is. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (in Ukrainian)

12. Yakovenko V. H., Hromova O. V. (2024) Vplyv sotsialno-psykholohichnykh chynnykiv na upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh kryzovykh yavlyshch [The influence of social and psychological factors on the management of human resources in the conditions of crisis phenomena]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 85, pp. 125–135 DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.85.306555> (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 02.09.2024