

**Д-р екон. наук Гринько Т. В., Єрмолаєва К. Д.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ  
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

Останні роки українська економіка та бізнес функціонують у важких кризових умовах, спричинених пандемією COVID-19 та поглиблених активізацією військової агресії збройних сил країни-агресора з 24 лютого 2022р. Переважна більшість національних підприємств опинилась у складних умовах, велика кількість була зруйнована, опинилась на окупованій території, значна частка припинила чи скоротила діяльність. Підприємства, які намагаються вижити в таких умовах та продовжують підприємницьку діяльність, стикаються з великою кількістю проблем та викликів.

Однією з проблем, яка загострилась в умовах воєнного стану, є управління трудовими ресурсами. На великій кількості підприємств виникла нестача трудових ресурсів, що пов'язано з евакуацією за кордон та внутрішніми переміщеннями населення у більш безпечні регіони, мобілізацією працівників до лав ЗСУ. За таких умов підприємства в пошуку трудових ресурсів вимушені в нових реаліях виходити на ринок праці, який з початку повномасштабних військових дій знаходиться в глибокій кризі. В 2022 році рівень безробіття в Україні досяг 35%, що в 3,5 рази більше ніж в минулому році, прогнозований показник на кінець 2023 р. складає 22,3% [1]. В 2022 р. на ринку праці характерними стали наступні зміни та тенденції:

– перерозподіл попиту на трудові ресурси між різними сферами діяльності та професіями;

– поглиблення дисбалансу попиту та пропозицій на окремі професії та спеціальності. Не зважаючи на скорочення розміщених резюме різко зріс попит або навантаження на одну вакансію в середньому за рік в 5 разів, на одну вакансію протягом року в середньому було від 80 до 150 відгуків, а подекуди й

більше, наприклад «на одну вакансію «Менеджер з продажу у Хмельницькому» претендувало майже 350 осіб» [2].

– нерівномірне відновлення ринку праці в різних регіонах України (наприклад, третина розміщених вакансій припадає на Київ та Київську область, по 10% – на Львівську та Дніпропетровську області; ринок праці Львівської та Івано-Франківської областей відновився наприкінці 2022 р. на 90%, в центральних та південних областях – до 40%, а в прифронтових регіонах ще менше.

– зменшення впливу сезонності, наприклад, не відбулось звичного скорочення зимової ділової активності;

– скорочення розміщених резюме (на 35% в грудні 2022р. порівняно з груднем минулого року), що стало наслідком скорочення шукачів роботи через міграцію за кордон, мобілізацію до ЗСУ, тощо.

Таким чином, формування трудових ресурсів, підбір персоналу потребує від підприємств застосування принципово нових методів, підходів та інструментарію [4]. З метою розв'язання проблем, пов'язаних з формуванням трудових ресурсів на підприємствах в умовах воєнного стану можна рекомендувати:

– пошук кандидатів здійснювати не тільки за критерієм «вже вміє», а за критерієм «має здатність та бажання навчитись»;

– при відборі кандидатів ретельно оцінювати такі фактори як психологічна стійкість, емоційний стан, здатність адаптуватись до змін;

– вдосконалювати роботу з резюме пошукачів та їх відгуками на вакансії;

– застосовувати пошук кандидатів серед персоналу підприємства за умови додаткового навчання, перекваліфікації чи підвищення кваліфікації, що потребує впровадження або вдосконалення програм професійного розвитку;

– застосовувати розширення професійних обов'язків, поєднання посад чи виконуваних функцій, що потребує оптимізації організаційної структури підприємства.

В умовах воєнного стану відбулись й інші суттєві зміни в управлінні трудовими ресурсами на українських підприємствах:

– спостерігалось більш активне використання дистанційної форми роботи, що потребує вдосконалення системи комунікацій та контролю за додержанням трудової дисципліни, термінів виконання робіт, ефективного використання робочого часу;

– самостійне облаштування офісів та виробничих приміщень альтернативними автономними джерелами енергії, засобів зв'язку, опалення, створення необхідних умов для праці, що потребує додаткових відчутних витрат;

– зміни в графіках роботи, пов'язані з артобстрілами, вимкненням електроенергії.

– зміна ставлення роботодавців до кандидатів за гендерною та віковою ознаками, більше тяжіння до професійних та ділових якостей.

Отже, військові дії негативно вплинули на ринок трудових ресурсів України, велика кількість підприємств звільняла працівників, інші скорочували робочий час та/або заробітну плату, натомість значна частка стикнулась з нехваткою кваліфікованих працівників та проблемами з пошуками персоналу на ринку праці. Відновлення ринку трудових ресурсів потребує масштабних державних програм, зокрема, з навчання, підготовки та перепідготовки, реінтеграції біженців та військових, покращення інвестиційного клімату, тощо. Підприємства за таких умов повинні активізувати інвестиції в людський капітал, сприяти підвищенню ефективності використання наявних трудових ресурсів; формувати сприятливі умови праці, в тому числі за рахунок створення відповідного психологічного клімату в трудовому колективі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ринок праці в Україні: шанси знайти роботу зростають, проте не скрізь. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3654742-rinok-praci-v-ukraini-sansi-znajti-robotu-zrostaut-prote-ne-skriz.html>

2. Тенденції ринку праці України у 2022 році та на що варто сподіватися шукачам роботи у 2023. Промисловий портал. URL: <https://uprom.info/news/tendencziyi-rynku-praczi-ukrayiny-u-2022-rocz-i-ta-na-shho-var-to-spo-divatysya-shukacham-roboty-u-2023/>
3. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Опір персоналу щодо впровадження організаційних змін на підприємстві. *Economics and finance: Economics, management, law: socio-economic aspects of development*. Italy, Roma: Idizioni Magi. 2016. Vol. 1. P. 139-141.
4. Гринько Т.В. Проблеми формування концепції інноваційного розвитку промисловості України. *Економіка промисловості*. 2013. № 3 (63). С. 163-169.

**Д-р екон. наук Гринько Т. В., Литвак Д. С.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

На сучасному рівні розвитку економіки України, виникла необхідність у вирішенні проблеми вітчизняних підприємств в удосконаленні системи мотивації і стимулювання персоналу. На сьогодні існує багато підходів до встановлення, яка з моделей мотивації є найефективнішою, проте в умовах воєнного часу, на жаль, неможливо дати узагальненого і чіткого плану дій з її удосконалення [2].

Незважаючи на складні обставини, важливою роллю в діяльності компанії залишається створення позитивної атмосфери в колективі. Стимулююча функція є важливою організаційною культурою, проявляючись в мотивуванні креативного мислення, в проявленні лідерських позицій та підвищенні продуктивності праці. Мотивація являє собою складний психологічний механізм, саме тому це пояснює її різноманіття [1].

Щодо системи мотивації персоналу, то це є системою завдань щодо стимулювання персоналу підприємства, підвищення ефективності діяльності, правильне рішення яких є певним кроком у збільшенні росту та прибутку організації. Система мотивації – це сукупність великої кількості теорій і моделей, методів і заходів, що роблять її цілісною. На практиці ефективність