

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>

УДК 331.522.4

ДОМІНАНТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЙ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

DOMINANTS OF PERSONNEL MOTIVATION IN THE CONTEXT OF UKRAINIAN LABOR MARKET TRANSFORMATIONS UNDER MARTIAL LAW

Герасименко Оксана Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1122-1189>

Потапенко Анна Вікторівна

магістрантка,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7926-3054>

Herasymenko Oksana, Potapenko Anna

Taras Shevchenko National University of Kyiv

Стаття містить аргументацію домінант в мотиваційних механізмах, що актуалізуються в умовах воєнного стану в Україні. Наведено макроекономічні дані, що відображують стан економіки України в період російської воєнної агресії та позначаються на трансформаціях українського ринку праці. В аналітичному фокусі відображено індикатори трансформаційного стану ринку праці України під впливом економіко-політичних потрясінь. Окреслено ключові фактори «переформатування» мотивації працівників в умовах воєнного стану та активних бойових дій. Ідентифіковано ключові проблеми, що стали передумовами та першопричинами зростання рівня безробіття в Україні в період війни з боку російської держави-агресора; визначено основні фактори, реалізація яких сприятиме можливості підтримувати стан ринку праці та не допустити критичного рівня прояву його компонент.

Ключові слова: мотивування персоналу, домінанти мотивації, ринок праці в умовах війни, економіко-політичні потрясіння.

The article contains an argumentation of dominants in motivational mechanisms that are actualized under conditions of martial law in Ukraine. Macroeconomic data reflecting the state of Ukraine's economy during the russian military aggression and affecting Ukrainian labor market transformations are presented. The analytical focus reflects indicators of transformational state of Ukraine's labor market under the influence of economic and political shocks. The key factors of "reformatting" employee motivation under conditions of martial law and active hostilities are outlined. The key problems that became the prerequisites and root causes of unemployment growth in Ukraine during the war on the part of the russian aggressor state are identified; the main factors that will contribute to the ability to maintain the labor market and prevent the critical level of its component's manifestation are determined. Destructive transformations and crisis phenomena that negatively affect the labor market are identified. Data on the state of Ukrainian labor market in the pre-war and war years are presented. Factors that caused the employment crisis are summarized. It is emphasized that a high level of business ethics is manifested in the behavioral models of Ukrainian enterprises under conditions of martial law. The main prerequisites that facilitate Ukrainian labor market functioning despite the inherent negative trends are highlighted. Emphasis is placed on the multidimensional nature of the motivation function and the influence of employee motivation level on the enterprises' performance is argued. The article summarizes types of personnel motivation that are actualized under conditions of martial law and identifies the dominant labor values of employees typical for the period of economic and political turmoil. It is emphasized that the large-scale and deep transformation of socio-economic processes in Ukraine caused by russian military aggression will be long-lasting and will affect all spheres of life of Ukrainians. It is emphasized that there is a need to find and introduce incentives in order to maintain further economic activity. Priorities for enterprises' activities under martial law and dominants in personnel motivation mechanisms are highlighted.

Keywords: personnel motivation, motivation dominants, labor market under conditions of war, economic and political turmoil.

Постановка проблеми. В соціо-економічній реальності третього десятиліття XXI століття, проявами якої стали посилені ринкова невизначеність та турбулентність, динамічні техніко-технологічні трансформації, санітарно-епідеміологічні обмеження коронавірусної дійсності, ризику та загрози воєнно-політичного характеру, актуалізується стратегічне значення людського ресурсу. Залучення до співпраці висококомпетентних працівників, їх закріплення на підприємстві, стимулювання високої результативності зумовлює необхідність розроблення та запровадження ефективних мотиваційних механізмів, які спроможні стати вагомою конкурентною перевагою підприємства на різних стадіях його життєвого циклу, в різні періоди розвитку економіки та соціуму.

Навіть в мирний час перед керівництвом підприємств (організацій, фірм, компаній) постає одвічне питання щодо необхідності організації роботи таким чином, щоб персонал був мотивований на високий результат. В умовах повномасштабної війни, що ведеться російським агресором на суверенній території України, управлінські рішення стосовно ефективного мотиваційного механізму та інструментарію стають особливо значущими, оскільки ринок праці зазнав масштабних та глибоких перетворень. Як довела теорія та підтвердила практика, традиційні підходи та концепції мотивування персоналу в повному їх форматі на сьогодні не можуть бути реалізовані на практиці. За посилення страхів працівників за власне життя та життя близьких, керівникам стало складно стимулювати персонал до високопродуктивної праці та імплементувати в мотиваційні механізми той управлінський інструментарій, який підтвердив свою дієвість та ефективність у мирний час. Актуальність дослідження за темою статті підтверджується необхідністю пошуку нових можливостей в мотивуванні персоналу, які б в умовах політико-економічних потрясінь забезпечували підтримку на належному рівні морально-психологічного стану, працездатності та результативності трудової діяльності працівників підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

В науковому доробку періоду воєнного стану в Україні вітчизняними науковцями проблематика мотивування розглядається як органічна компонента системи менеджменту персоналу нової соціо-економічної реальності, в якій накопичуються виклики, ризику та загрози для всіх сторін соціально-трудо-вих відно-

син. Механізми, методи та управлінський інструментарій формування мотивованості до співпраці з підприємствами, переважна більшість з яких має суттєві втрати в масштабах та результативності діяльності внаслідок російської воєнної агресії, інтегровані в антикризовий формат менеджменту з орієнтацією на максимально можливе збереження людських ресурсів. У наукових працях українських авторів зазначені питання розкрито через призму управління масовими вивільненнями працівників на тлі ситуації поточного ринку праці, зокрема на прифронтовій території України, та викликів, що постають перед HR-менеджерами (Сновидович І. Г.) [19]; посилення безпекових заходів, запровадження практики простою, переходу на дистанційний режим роботи, реалізації програм психологічної підтримки (Шацька З. Я.) [22]; мінімізації факторів небезпеки для здоров'я працівників в умовах війни (Жуковська В. М.) [1]; соціально-психологічних особливостей забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни (Остряніна С. В.) [10].

Не зважаючи на наукове опрацювання різних аспектів мотивування персоналу в умовах воєнного стану в Україні, науковому доробку бракує дослідження пріоритетів та домінант в мотивуванні персоналу з урахуванням деструктивних трансформацій на ринку праці та задіяння нових можливостей у сфері менеджменту персоналу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Неоднозначність наукових поглядів щодо пріоритетизації інструментарію мотивування в умовах соціо-економічної реальності періоду воєнного стану обумовила вибір теми статті, визначила мету та предмет дослідження.

Формулювання цілей статті. Виходячи з актуальності теми, головною метою статті є аргументація прийнятних для роботодавця управлінських інструментів-домінант в мотивуванні персоналу з потенціалом реалізації економічних, організаційних, соціально-психологічних інтересів та потреб працівників в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. 24 лютого 2022 року Російська Федерація здійснила повномасштабний наступ на суверенну територію України. Розгортання бойових дій на Сході, Півдні та Півночі України вплинуло на усі сфери життя та ведення бізнесу українців. Відтак, більше року країна сфокусована на рішучих діях щодо вирішення

проблем військово-політичного характеру за вагомої допомоги союзників і партнерів у боротьбі з ворогом. Економіка країни та ринок праці потерпають від деструктивних наслідків російської агресії. Міжнародна організація праці ще восени 2022 року прогнозувала різкий спад зайнятості населення на 15,5%, що еквівалентно 2,4 мільйонам робочих місць порівняно з попереднім роком. При цьому слід зауважити, що такі експертні оцінки є неточними, адже оцінювати ситуацію щодо зайнятості на тимчасово окупованих територіях України фактично неможливо. Крім того, 10,4% економічно активних українців довоєнного часу станом на жовтень 2022 року перебували у статусі біженців [12].

Для аргументації тези щодо збитків в українській економіці від воєнної російської агресії зазначимо, що реальний ВВП продемонстрував різке зменшення обсягів. Мінекономіки надало оцінку за підсумками минулого року у 30,4% ($\pm 2\%$) зниження рівня ВВП. Підкреслимо, що за всю історію існування незалежної України, цей показник не досягав такого значення [11]. Індекс споживчих цін в Україні за 2022 рік досяг відмітку у 126,6%. Враховуючи усі обставини, таке здорожчання суттєво вплине на матеріальний добробут вразливих категорій населення [14]. Внаслідок зниження економічної активності та проведення бойових дій на території держави виникла ситуація бюджетного дефіциту. У 2022 році дефіцит держбюджету перевищив 911 млрд грн. На це безпосередньо вплинуло зниження економічної активності суб'єктів господарювання України, адже бюджет недоотримував надходження від податків та зборів. Разом з тим видатки на оборону з бюджету зросли на рекордних близько 400 мільярдів гривень. Журнал «Forbes» надає інформацію про те, що загальний бюджет лише оборонної сфери більший за увесь обсяг бюджету 2021 року на 100 млрд грн [3]. Донорські кошти іноземної допомоги покрили трішки більше третини витрат бюджету на початку війни.

Наведені вище фактори вказують на перерозподіл економічних та політичних важелів у світі, що супроводжується стагнацією у світовій економіці та деструктивно впливає на соціально-трудоу сферу, зокрема – на ринок праці, який є органічною компонентою економічної системи країни. Суб'єкти ринку праці, перебуваючи під динамічним впливом економічних трансформацій, одними з перших відчують деструктивні трансформації та кризові явища.

Як свідчить науковий доробок, на стан ринку праці впливають різноманітні фактори з тієї економічної системи, в якій він перебуває. Серед таких факторів: політичні – ситуація політичного характеру, наявність або відсутність протестів та революцій, стан чинного законодавства та його регуляторна ефективність, стан трудового законодавства, особливості податкової системи країни чи регіону, наповненість державного бюджету (профіцит чи дефіцит); економічні – рівень розвитку виробництва в країні чи регіоні, значення основних фінансових показників країни як ВВП, ступінь інфляції та її темпи, стан НТП, інвестиційний клімат у державі, рівень зайнятості та безробіття, курс національної валюти до міжнародних; соціальні – доходи населення, стан купівельної спроможності, стратифікація населення за соціальною та професійною складовою, стан освіти та науки, міграція населення [21, с. 158].

Про кардинальні зміни на національному ринку праці під впливом політико-економічних потрясінь, зумовлених російською воєнною агресією, свідчать порівняльні дані за 2021 та 2022 роки. Так, за даними офіційної статистики чисельність населення України у 2021 році становила 41167,3 тис. осіб, з них: 16666,8 тис. осіб економічно активного населення, 14957,3 тис. осіб зайнятого населення та 1709,5 тис. осіб безробітного населення, чисельність зареєстрованих безробітних склала 295,0 тис. осіб, рівень безробіття досяг позначки у 10,3% [18]. Статистичні підсумки за 2022 рік були суттєво ускладнені веденням активних бойових дій та наявністю окупованих ворожою стороною територій [4]. З огляду на ці та інші фактори, чисельність безробітних у 2022 році за даними прес-служби НБУ становила 186,5 тис. осіб, а показник рівня безробіття досяг близько 35%. При цьому служба в лавах ЗСУ стримувала зростання рівня безробіття [7, с. 29]. Отже, основні показники-маркери стану ринку праці України в передвоєнний та воєнний роки свідчать про кризу у сфері зайнятості, яку спричинила низка факторів. Головними серед них є підстави вважати:

- бойові дії безпосередньо у регіоні місця роботи особи;
- закриття суб'єкта господарювання з огляду на неможливість його функціонування;
- необхідність пошуку фінансово вигіднішої роботи;
- мобілізація;
- втрата місця проживання;

– необхідність внутрішньої міграції або еміграції;

– неможливість виконувати обов'язки в повному обсязі або частково через стан здоров'я (у тому числі психологічного) та інші події.

На одному з найбільш популярних інтернет-ресурсів з пошуку роботи Work.ua оприлюднено інформацію про те, що кількість вакансій за останній рік скоротилася майже у два рази і наразі становить близько півсотні тисяч пропозицій [7, с. 28].

Стан ринку праці з позицій регулювання балансу попиту та пропонування робочої сили характеризує розмір заробітної плати. Показник середньомісячної заробітної плати в Україні за період 2021–2022 рр. у динаміці впродовж календарного року мав нестабільну тенденцію зростання згідно з даними Пенсійного Фонду України, що зображено на рис. 1.

В документі «Інфляційний звіт. Липень 2022 року» [7], опублікованому НБУ, зазначається, що внутрішня економічна політика, спрямована на стабілізацію макрофінансових чинників, може сильно похитнутися, адже один із факторів, що цьому загрожує – посилена міграція, і як результат, зменшення чисельності економічно активного населення, що формує робочу силу для потреб націо-

нальної економіки. Це, безумовно, негативно відобразиться на стані ринку праці та значно уповільнить й без того виснажену тривалою війною економіку держави. Зменшення чисельності економічно активного населення може призвести до скорочення виробництва та зменшення споживчого попиту, що негативно вплине на зростання ВВП країни. Крім того, посилена міграція може викликати соціальну напругу та конфлікти в суспільстві. Окрім цього, затяжна війна в Україні впливає на рецесію глобальної світової економіки. Якщо ціни на ринках сировини знизяться, то і частка грошових надходжень в державу суттєво зменшиться, що вплине на курс національної валюти та, очевидно, на ціноутворення.

В умовах воєнного стану в моделях поведінки українських підприємств проявився високий рівень етики ведення бізнесу. У таких умовах бізнес-спільнота може відчувати себе частинкою національного проєкту, що об'єднує людей навколо спільної мети. До того ж, в умовах воєнного стану змінюється сприйняття соціальної відповідальності. Навіть попри тимчасове призупинення функціонування багатьох підприємств працівникам виплачувалася заробітна плата, деяким з них призначалися додаткові виплати

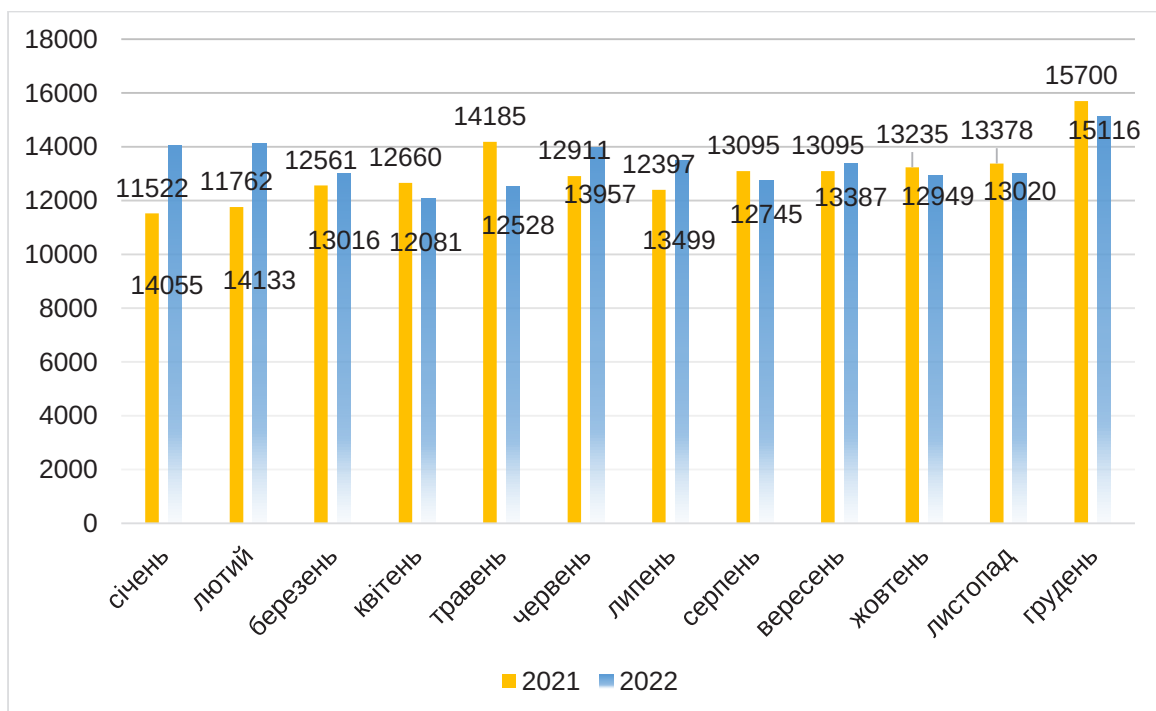


Рис. 1. Динаміка зміни розміру середньої заробітної плати в Україні за період 2021–2022 рр., грн

Джерело: складено авторами за [15]

(за необхідності) або ж матеріальна допомога [7, с. 29]. Це стало черговим підтвердженням того беззаперечного факту, що людські ресурси є найбільш цінним капіталом.

Аналіз поточного стану ринку праці України дозволяє виокремити три головні передумови, які сприяють функціонуванню українського ринку праці попри притаманні негативні тенденції (на рис. 2).

Соціокультурна компонента українського підприємництва: українці відчувають велике спільне горе. За науковим доробком в галузі психоаналітики цей феномен можна ідентифікувати за одним з чотирьох типів груп [8, с. 120], в які люди об'єднуються під час виникнення криз та кризових явищ або ж стресових ситуацій – групу другого типу, яку об'єднує спільна стресова ситуація або горе. В такій ситуації особливо актуалізується потреба у вираженні підтримки, як моральної, так і фінансової задля подолання спільної проблеми або ж з метою проявити небайдужість та причетність. Гуртування колективу на основі афективного компоненту соціального настановлення – невід'ємна складова моделі поведінки особи під час кризи. Розуміння цінності спільних цілей, інтересів та обставин для людини часто виявляється у її бажанні вийти за межі непереборних обставин та вплинути на ситуацію [9, с. 102]. І спільний досвід, особливо перебування у негативній ситуації, тут виступає терапевтичним чинником, що сприяє пробудженню прагнення до допомоги та формуванню змін.

Донорські фінансові вливання з-за кордону в економіку країни. Хоч як би українці не намагалися продовжувати життя у тих регіонах, де це можливо, на жаль, без додаткових «ін'єкцій» фінансових коштів в економіку країни не обійтись. Фінанси країн-союзників України та різноманітних міжнародних фондів й інших інституцій суттєво допомагають підтримувати більшість економічних процесів держави. Завдячуючи цим коштам, уряд України має змогу забезпечувати багатьох суб'єктів господарювання необхідними ресурсами, і як результат – робочі місця зберігаються.

Онлайн-інфраструктура та технології. Мається на увазі полегшення життя у найбільш невизначений та складний період часу. Каси супермаркетів замінили банкомати, цифровий додаток держави у смартфоні «Дія» дозволяв українцям передавати дані про переміщення ворожого особового складу та техніки у моменти відсутності мережевого зв'язку. Збереження документів у віртуальних хмарах блокує доступ російських загарбників до важливої інформації українських підприємств та підприємців.

За зазначених вище умов функціонування українського ринку праці в умовах воєнного стану загострюється проблема мотивування працівників підприємств.

Мотивування – багатопланова функція менеджменту. Як зазначає Колот А. М., мотивування персоналу – це поняття, що визначається трьома категоріями: «перша – характеристика психологічного стану людини, який є

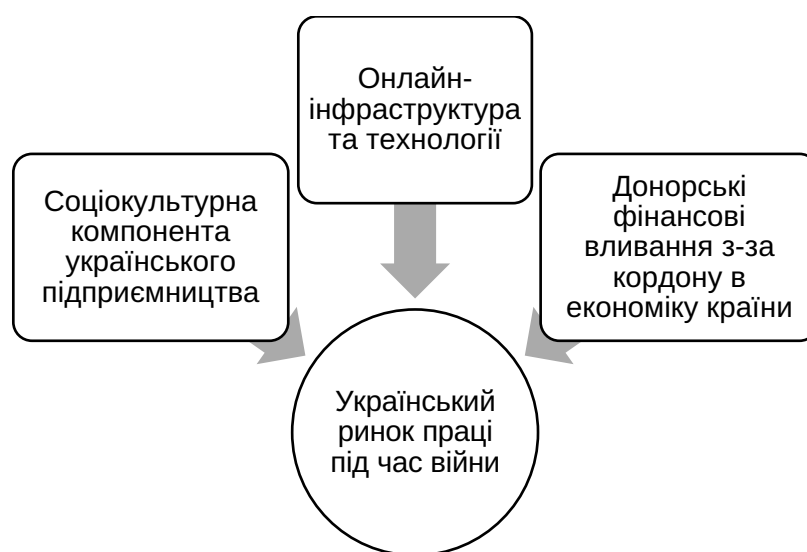


Рис. 2. Передумови, що сприяють стійкості ринку праці України в умовах воєнного стану

Джерело: складено авторами

віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу і характеризує міру її трудової активності; друга – процес свідомого вибору особистістю певного типу поведінки відповідно до поставленої мети, яка спонукає її до певних дій чи бездіяльності; третя – сфера фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації задля досягнення особистих її цілей та цілей організації» [6, с. 22].

Слід визнати, що мотивування персоналу – це дійсно непросте завдання, що постає перед керівництвом будь-якого підприємства, від якого, у тому числі, залежить чи буде працівник ефективно виконувати свою роботу та реалізовувати покладені на нього обов'язки з максимальними зисками для господарюючого суб'єкта. Адже сучасна бізнес-історія має десятки і сотні реальних прикладів, коли висококваліфікований, але недостатньо мотивований працівник завдав шкоди підприємству через неякісно виконану роботу в межах своєї зони відповідальності. Часом, це вартує підприємству тимчасових високих результатів, а, часом – ставить під питання його існування взагалі.

Неможливо заперечувати, що мотиваційні чинники у кожній особистості індивідуальні: кимось рухає жага до визнання, для когось ключовим фактором є фінансовий аспект, ще для когось – бажання нести користь для суспільства. Узагальнення наявного наукового доробку [1; 16; 22] дозволяє виокремити такі види мотивування персоналу:

1. Матеріальне, що в свою чергу поділяється на:

1.2. Грошове мотивування: основна заробітна плата, надбавки та доплати, премії, компенсації, соціальні виплати, можливість кредитування, пільги;

1.2. Негрошове мотивування: медичний сервіс, відрядження, безкоштовні талони на проїзд, оплата транспортних витрат, оплата за харчування, компенсація за особливі умови праці.

2. Нематеріальне: престиж та статусність професії, суспільна користь та визнання, розширення професійних компетентностей, можливість стажування, зручний графік роботи, можливість набуття нового досвіду, сприятливий морально-психологічний клімат, комфортні та естетичні умови праці, високий рівень розвитку організаційної та корпоративної культур тощо [1; 6; 22].

В умовах воєнного стану, як свідчить практика, змінилися не тільки способи мотивації

персоналу, але й її спрямованість. Залежно від сфери діяльності, масштабів та типу бізнесу, підприємства змушені шукати гнучкі та адаптивні управлінські інструменти мотивації персоналу, щоб зберегти свої позиції на ринку, не втратити клієнтів та співробітників.

На наше переконання, традиційні трудові цінності, які мають різну ієрархічну структуру у кожного працівника, в умовах війни трансформуються щодо їх пріоритетності та доповнюються новими, характерними для періоду економіко-політичних потрясінь. Серед них слід виокремити такі:

1. Моральне прагнення працівника зробити внесок у досягнення єдиної державної мети у національно-визвольній боротьбі: готовність продовжувати свою функціональну діяльність в межах підприємства та брати на себе більшу відповідальність або ж приймати більш ризикові рішення.

2. Можливість отримувати гідну заробітну плату та жертвувати кошти у цільові фонди, на благодійні збори коштів на підтримку Збройних Сил.

3. Наявність соціального пакету, що дозволяє працівнику подбати про себе та свою родину та отримати прихисток у більш безпечних регіонах. Це можуть бути спеціальні гуртожитки для працівників підприємства та їх родин, або ж можливість підселення родин до бажаних прийняти втікачів від війни з певною фінансовою гарантією на їх утримання.

4. Формування відчуття єднання у команді задля досягнення певної спільної цілі, яка прямо або опосередковано пов'язана з допомогою армії, постраждалим групам населення або ж тимчасово переміщеним особам з окупованих регіонів.

5. Проведення додаткових заходів безпеки праці в межах підприємства та поза його межами: обладнання укриттів, забезпечених усім необхідним для довгострокового перебування та виконання професійних завдань.

6. Допомога з технічним забезпеченням працівника: генератори, побутова техніка, супутники зв'язку, портативні зарядні пристрої, обігрівачі тощо, якщо це посприє підвищенню ефективності роботи або позбавить працівника від витрачання часу на дрібні побутові проблеми на користь праці.

7. Формування резервного фонду для допомоги працівникам, що постраждали через війну та бойові дії на робочому місці або ж під час виконання безпосередніх функціональних обов'язків.

8. Можливість «бронювання» працівника та його відстрочки від мобілізації, якщо даний суб'єкт господарювання має на це право відповідно до постанови Кабінету Міністрів України згідно з положеннями Закону України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» щодо бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та воєнного стану.

9. Збереження робочого місця за працівником в межах даного бізнес-суб'єкту та матеріальна й нематеріальна допомога у разі його призову до лав ЗСУ.

Маємо підстави зробити висновок, що масштабна та глибока трансформація соціально-економічних процесів в Україні, зумовлена російською воєнною агресією, матиме тривалий характер та торкатиметься всіх сфер життєдіяльності українців. В умовах посилення людських страхів за життя, постійного відчуття небезпеки, ускладнень багатьох побутових процесів як працівнику, так і роботодавцю необхідно віднайти та запровадити стимули для продовження ведення подальшої економічної діяльності.

Основними пріоритетами для підприємств під час війни стали безпека та стабільність. Таким чином, фокус в механізмах мотивації персоналу було перенесено на підвищення заінтересованості працівників у збереженні робочих місць та створенні умов для продовження трудової діяльності з відповідною винагородою за працю. Досвід функціонування підприємств в період повномасштабної російської воєнної агресії засвідчив про активне залучення персоналу до реалізації благодійних проєктів, що сприяє посиленню морально-психологічного комфорту та стиму-

лює співробітників працювати не лише заради власних вигод, а й на користь підприємства та суспільства в цілому.

Висновки. Повномасштабна російська воєнна агресія проти України вплинула на життєдіяльність та перебіг подій в усьому світі. Наслідки такого вторгнення не оминули світову економіку та внутрішню економічну систему України. Зокрема, індикатори, що характеризують поточний стан ринку праці, підтверджують рецесію внутрішньої економічної системи країни та необхідність розроблення і реалізації стратегії функціонування в умовах війни за альтернативними сценаріями розвитку подій.

З огляду на проблеми у сфері зайнятості, спричиненими факторами різної етимології, одним з ключових напрямків менеджменту є залучення висококомпетентних працівників до співпраці, а також задіяння актуальних факторів, що сприяють високому рівню мотивованості. Серед них: моральне прагнення працівника зробити внесок у досягнення єдиної державної мети у національно-визвольній боротьбі, можливість отримувати гідну заробітну плату та жертвувати кошти на потреби ЗСУ, наявність соціального пакету, формування відчуття єднання у команді задля досягнення певної спільної мети, проведення додаткових заходів безпеки праці в межах підприємства та поза його межами, допомога з технічним забезпеченням працівника, формування резервного фонду для допомоги працівникам, що постраждали через війну та бойові дії під час виконання функціональних обов'язків, можливість збереження робочого місця.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Жуковська В. М. Безпека праці та здоров'я персоналу в умовах війни: розробка HR проєкту. *Бізнес Інформ*. 2022. № 10. С. 108–113.
2. Закон України «Про прожитковий мінімум» від 15.07.1999 № 966-XIV. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/966-14#Text> (дата звернення: 18.03.2023).
3. Заражевська С. Видатки держбюджету-2022 зросли майже на 400 млрд грн – Forbes.ua. | Бізнес, мільяртери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/money/vidatki-derzhbyudzhetu-2022-20102022-9158> (дата звернення: 17.03.2023).
4. Кількість зареєстрованих безробітних. Український портал про фінанси і інвестиції Minfin.com.ua. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/register/2022/> (дата звернення: 18.03.2023).
5. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. Електронний ресурс. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1456>.
6. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.
7. Національний Банк України. Інфляційний звіт. Липень 2022 року. 55 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2022-Q3.pdf?v=4 (дата звернення: 18.03.2023).

8. Основи реабілітаційної психології: подолання наслідків кризи. Навчальний посібник. Том 2. Київ, 2018. 240 с.
9. Основи соціальної психології: підручник для закладів вищої освіти / П. П. Горностай, М. М. Слюсаревський, В. О. Татенко, Т. М. Титаренко, Н. В. Хазратова та ін. ; за ред. М. М. Слюсаревського. Київ : Талком, 2018. 580 с.
10. Остряніна С. В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2022. № 8.
11. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 10.03.2023).
12. Офіційний сайт Міжнародної організації праці. URL: <https://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm> (дата звернення 10.03.2023).
13. Павлюк Т. І. Ринок праці: теорія, методологія, практика: монографія. Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 212 с. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=27218.pdf> (дата звернення: 10.03.2023).
14. Повідомлення Верховної Ради України від 12 січня 2023 р. №0001832-23 про Індекс споживчих цін у грудні 2022 року. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/p0001832-23> (дата звернення: 14.03.2023).
15. Показник середньої заробітної плати за 2022 рік. *Інформаційна сторінка вебпорталу Пенсійного фонду України*. URL: <https://www.pfu.gov.ua/2152284-pokaznyk-serednoyi-zarobitnoyi-platy-za-2022-rik/> (дата звернення 14.03.2023).
16. Постанова КМУ від 27.01.2023 р. № 76 «Деякі питання реалізації положень Закону України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» щодо бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та на воєнний час». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/76-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 19.03.2023).
17. Прожитковий мінімум в Україні. Український портал про фінанси і інвестиції Minfin.com.ua. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/wagemin/> (дата звернення: 18.03.2023).
18. Рівень безробіття в Україні. Український портал про фінанси і інвестиції Minfin.com.ua. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/> (дата звернення: 17.03.2023).
19. Сновидович І. Г., Кохан М. О. Ринок праці та інновації в управлінні персоналом підприємства під час війни. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 51. С. 50–62.
20. Філіппов В. Ю., Дирда А. О., Хінев І. І. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. *Grail of Science*. № 16. 2022. С. 72–79.
21. Чакалова К. О. Зовнішні фактори розвитку внутрішнього ринку праці. *Науковий вісник національного університету*, 2017. № 15 (2). С. 157–161. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/21537.pdf> (дата звернення: 17.03.2023).
22. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10. С. 100–105.

REFERENCES:

1. Zhukovska, V. M. (2022). Bezpeka pratsi ta zdorovya personalu v umovakh viyny: rozrobka HR proektu [The Labor and Health Security of Staff During the Wartime: Developing a HR Project]. *Business Inform*. No. 10. P. 108–113. (in Ukrainian)
2. Law of Ukraine "On Living Wage" dated July 15, 1999 No. 966-XIV. Information of the Verkhovna Rada of Ukraine. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/966-14#Text> (accessed March 18, 2023). (in Ukrainian)
3. Zarazhevska, S. Vydatky derzhbyudzhetu-2022 zrosly mayzhe na 400 mlrd hrn [Expenditures of the 2022 state budget increased by almost UAH 400 billion] - Forbes.ua. | Business, billionaires, news, finance, investments, companies. Retrieved from <https://forbes.ua/money/vidatki-derzhbyudzhetu-2022-20102022-9158> (accessed March 17, 2023). (in Ukrainian)
4. Kilkist zareyestrovanykh bezrobotnykh [Number of registered unemployed]. Ukrainian finance and investment portal Minfin.com.ua. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/register/2022>. (in Ukrainian)
5. Kogut, I. (2022). Analiz faktoriv motyvatsiyi, yaki vplyvayut' na komandy innovatsiynykh proyektakh pid chas kryzy ta viyny [Analysis of motivational factors affecting teams of innovative projects during crisis and war]. *Economy and society*. No. 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/1456>. (in Ukrainian)
6. Kolot, A. (2011). Motyvatsiya personalu [Personnel motivation]: textbook / A. Kolot, S. Tsymbalyuk. Kyiv: KNEU. 397 p. (in Ukrainian)

7. National Bank of Ukraine. Inflyatsiynyy zvit. Lypen' 2022 roku [Inflation report. July 2022]. 55 p. Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2022-Q3.pdf?v=4. (accessed March 18, 2023). (in Ukrainian)
8. Osnovy reabilitatsiynoi psykholohii: podolannya naslidkiv kryzy [Basics of rehabilitation psychology: overcoming the consequences of the crisis]. Tutorial. Volume 2. Kyiv, 2018. 240 p. (in Ukrainian)
9. Osnovy sotsial'noyi psykholohiyi: pidruchnyk dlya zakladiv vyshchoyi osvity [Basics of social psychology: a textbook for institutions of higher education] / P. Gornostay, M. Slyusarevskyi, V. Tatenko, T. Tytarenko, N. Khazratova and others ; under the editorship M. Slyusarevskyi. Kyiv: Talkom, 2018. 580 p. (in Ukrainian)
10. Ostryanina, S. V. (2022). Sotsialno-psykholohichni osoblyvosti zabezpechennya upravlinnya orhanizatsiy v konteksti modeley motyvatsiyi personalu v umovakh viyny [Socio-psychological features of ensuring the management of organizations in the context of models of motivation of personal funds in the conditions of war]. *Efficient economy*. No. 8. (in Ukrainian)
11. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed March 10, 2023). (in Ukrainian)
12. Official website of the International Labor Organization. Retrieved from <https://www.ilo.org/global/lang-en/index.htm> (accessed March 10, 2023). (in Ukrainian)
13. Pavlyuk, T. I. (2018). Rynok pratsi: teoriya, metodolohiya, praktyka [Labor market: theory, methodology, practice]: monograph / T. I. Pavlyuk. Vinnytsia: Publishing and editorial department of VTEI KNTEU. 212 p. Retrieved from <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=27218.pdf> (accessed March 10, 2023). (in Ukrainian)
14. Notification of the Verkhovna Rada of Ukraine dated January 12, 2023 No. 0001832-23 pro Indeks spozhyvchykh tsin u hrudni 2022 roku [on the Consumer Price Index in December 2022]. Official website of the Parliament of Ukraine. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0001832-23> (accessed March 14, 2023). (in Ukrainian)
15. Pokaznyk seredn'oyi zarobitnoyi platy za 2022 rik [Average salary indicator for 2022]. Information page of the web portal of the Pension Fund of Ukraine. Retrieved from <https://www.pfu.gov.ua/2152284-pokaznyk-serednoyi-zarobitnoyi-platy-za-2022-rik/> (accessed March 14, 2023). (in Ukrainian)
16. Resolution of the CMU of January 27, 2023 No. 76 "Some issues of implementation of the provisions of the Law of Ukraine "On Mobilization Training and Mobilization" regarding the reservation of conscripts for the period of mobilization and wartime." Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/76-2023-%D0%BF#Text> (accessed March 19, 2023). (in Ukrainian)
17. Prozhytkovyy minimum v Ukrayini [Living wage in Ukraine]. Ukrainian finance and investment portal Minfin.com.ua. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/wagemin/> (accessed March 18, 2023). (in Ukrainian)
18. Riven' bezrobittya v Ukrayini [Unemployment rate in Ukraine]. Ukrainian finance and investment portal Minfin.com.ua. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/unemploy> (accessed March 17, 2023). (in Ukrainian)
19. Snovydovych, I. H., Kokhan, M. O. (2022). Rynok pratsi ta innovatsiyi v upravlinni personalom pidpryyemstva pid chas viyny [The labor market and innovations in enterprise personnel management during the war]. *Strategy of the economic development of Ukraine*. No. 51. P. 50–62. (in Ukrainian)
20. Filippov, V., Dyrda, A., Khinev, I. (2022). Adaptatsiya systemy motyvatsiyi pratsi personalu na innovatsiynyykh pidpryyemstvakh staloho rozvytku pid chas voyennoho stanu v Ukrayini [Adaptation of the staff motivation system at innovative enterprises of sustainable development during the martial law in Ukraine]. *Grail of Science*. No. 16. P. 72–79. (in Ukrainian)
21. Chakalova, K. O. (2017). Zovnishni faktory rozvytku vnutrishn'oho rynku pratsi [External factors of the development of the domestic labor market]. *Scientific Bulletin of the National University*. No. 15 (2). P. 157–161. Retrieved from <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/21537.pdf>. (accessed March 17, 2023). (in Ukrainian)
22. Shatskaya, Z. Ya. (2022). Aktualni pidkhody do upravlinnya personalom pidpryyemstva v umovakh voyennoho stanu [Current approaches to the management of enterprise staff under the conditions of the state of war]. *Market Relations Development in Ukraine*. No. 10. P. 100–105. (in Ukrainian)