

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-81>

УДК 338.2:004(477):614.46

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

### MODERN APPROACHES AND PECULIARITIES OF PERSONNEL MANAGEMENT UNDER MARTIAL LAW

**Дашко Ірина Миколаївна**доктор економічних наук, професор,  
Запорізький національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5784-4237>**Михайліченко Любомир Володимирович**військовослужбовець,  
Запорізький національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3545-0805>**Dashko Iryna, Mykhailichenko Lubomir**

Zaporizhzhia National University

У даній статті досліджено загальну ситуацію на ринку праці України за 2018–2022 рр. та виділено ключові професії, які користуються попитом в умовах воєнного стану. Проаналізовано та обґрунтовано динаміку рівня безробіття в Україні за 2001–2023 рр. Обґрунтовано причини зростання безробітних. Наведено ефективну систему управління персоналом. На прикладі логістичного підприємства запропоновано розробити ефективну систему мотивації для водіїв. Досліджено динаміку середньої заробітної плати в Україні за 2020–2023 рр. Обґрунтовано зростання кількості деяких вакансій. Обґрунтовано, що саме війна призвела до рекордного росту рівня безробіття в Україні. Наведено приклад безробіття на прикладі підприємства ПрАТ «Металургійний комбінат «Азовсталь»». Розкрито перелік найпопулярніших професій за 2022–2023 рр. і на основі цього обґрунтовано зростання попиту саме на робітничі професії, затребуваність яких прогнозується зростати. На основі проведеного аналізу сформовано систему управління персоналом на прикладі логістичного підприємства, основу якої становитиме бонусна система та створення комфортних умов праці. Розроблено модель ефективної системи мотивації підприємства. Розкрито основні особливості управління персоналом, які сформувалися в умовах війни. Практична цінність даної статті полягає у тому, що рекомендовано бонусну систему, на прикладі професії водія, що може бути використано у практичній діяльності не тільки логістичних підприємств, але й підприємств інших галузей.

**Ключові слова:** рівень безробіття, заробітна плата, управління персоналом, бонуси, мотивація, навчання, розвиток, кар'єрна сходинка, Збройні сили України, воєнний стан.

This article examines the general situation on the Ukrainian labor market in 2018–2022 and identifies the key professions that are in demand under martial law. The dynamics of the unemployment rate in Ukraine for 2001–2023 is analyzed and substantiated. The reasons for the growth of the unemployed are substantiated. The author substantiates the growth in the number of some vacancies, because due to the war, workers learned new professions and new skills that were in demand in the labor market in order to be competitive in the labor market. An effective system of personnel management is presented, which will reduce the outflow of personnel and improve the general mood in the team. On the example of a logistics enterprise, it is proposed to develop an effective motivation system for drivers, the search for which is currently at a critical level, because due to increased mobilization, the number of men is decreasing, which has actually led to the relevance of developing an effective staff motivation system, taking into account the bonus system. The author proves that it was the war that led to a record increase in the unemployment rate in Ukraine, which was not seen in any crisis period, and the main reason for this is the closure of enterprises – their destruction or bankruptcy, which directly affected the unemployment rate. The author gives an example of unemployment on the example of the enterprise PJSC "Azovstal Iron and Steel Works". The dynamics of the average salary in Ukraine for 2020–2023 is studied. The list of the most popular professions for 2022–2023 is disclosed, and on this basis, the growth in demand for blue-collar professions, which are expected to grow, is substantiated. On the basis of the analysis, a personnel management system is formed on the example of a logistics enterprise, based on a bonus system and the creation of comfortable working conditions, the search

for which is currently at a critical level, since the number of men is decreasing due to increased mobilization, which has actually led to the relevance of developing an effective system of staff motivation, taking into account the bonus system. A model of an effective enterprise motivation system is developed. The main features of personnel management, which were formed in the conditions of war, are revealed. The practical value of this article lies in the fact that a bonus system is recommended, using the example of the driver's profession, which can be used in the practical activities of not only logistics enterprises, but also enterprises in other industries.

**Key words:** unemployment rate, wages, personnel management, bonuses, motivation, training, development, career path, Armed Forces of Ukraine, martial law.

**Постановка проблеми.** Війна в Україні кардинально змінила підходи управління працівниками, адже безробіття, яке виникло на тлі війни спричинило ріст попиту на професії в критичні сфери, такі як сільське господарство, промисловість та логістика. Основною проблемою усіх вітчизняних підприємств є нестача чоловіків, саме тому в даній статті основний акцент робиться саме на розробленні ефективної системи мотивації працівників. Дефіцит чоловіків через посилення мобілізації може викликати серйозні проблеми у підприємств, в яких представлені саме чоловічі професії, зокрема: тракторист, агроном, водій тощо, адже підприємство може попросту залишитися працівників, що є неприйнятним для подальшого функціонування та розвитку підприємства. Саме тому потрібно розробити ефективну систему управління та мотивації працівників, щоб не виникало думки переходити працювати до іншого підприємства, хоча й тематика дослідження особливостей управління персоналом в умовах війни є вже не новою для України, проте актуальність дослідження її зростає через зростання попиту на працівників робітничих професій в критичних сферах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження особливостей управління персоналом в умовах війни були здійснені наступними науковцями та дослідниками: Дашко І. М., Ковальський О. І., Лісогор Л., Пшик-Ковальська О. О., Судаков М., Череп О. Г. та інші.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою даної статті є аналіз ринку праці в Україні та розробка заходів щодо ефективного управління персоналом в умовах воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проаналізувавши ринок праці в Україні та визначивши вплив війни на нього, можна сказати, що з середини 2022 р. в Україні спостерігається високий рівень безробіття, який був спричинений саме війною та окупацією територій України. Детальніше динаміку ситуацій на ринку праці наведено на рис. 1.

Таким чином, досліджуючи рис. 1, видно зростання кількості безробітних 169,2 тис.

чол. у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. і дана кількість безробітних дорівнює 2020 р., коли через пандемію COVID-19 відбулося скорочення працівників тих галузей, які були в карантинному списку, зокрема це туризм, ресторанний бізнес та інше. У 2022 р. зросла кількість вакансій, адже через війну працівники, щоб бути конкурентними на ринку праці опанували нові професії та навчалися новим навичкам, які були затребуваними на ринку праці, тому на основі вищезазначеного пропонуємо більш детально дослідити рівень безробіття в Україні, який зростає з кожним роком, а 2022 р. став просто рекордним за кількість безробітних українців (рис. 2).

Отже, ми бачимо, що саме війна призвела до рекордного росту рівня безробіття в Україні, якого не було в жодний кризовий період. Основна причина це закриття підприємств – їх руйнування або банкрутство, що й прямопропорційно вплинуло на рівень безробіття. До прикладу підприємство ПрАТ «Металургійний комбінат «Азовсталь»», на якому працювало близько 12 000 населення перетворилось на руїни.

Зростання безробіття було спричинено зменшенням попиту на робочу силу, що призвело до зменшення і середніх заробітних плат українців, адже пропозиція на ринку праці в рази перевищувала попит як у 2022 р. так і у 2023 р. Динаміка заробітної плати наведена на рис. 3.

З рис. 3 видно, що відбулося зменшення заробітної плати у 2022–2023 рр., що негативно позначилося на рівні життя населення та ефективності працівників.

За період 2022–2023 рр. найбільшою популярністю користувались переважно робітничі професії, перелік яких наведено на рис. 4.

Виходячи з вищезазначеного, можна однозначно сказати, що війна спричинила зростання попиту саме на робітничі професії, затребуваність яких прогнозується зростати і у 2024 р, адже Україні попросту потрібні працівники, які будуть замінювати тих, хто воює, переважно лікарів, водіїв, трактористів та вантажників.

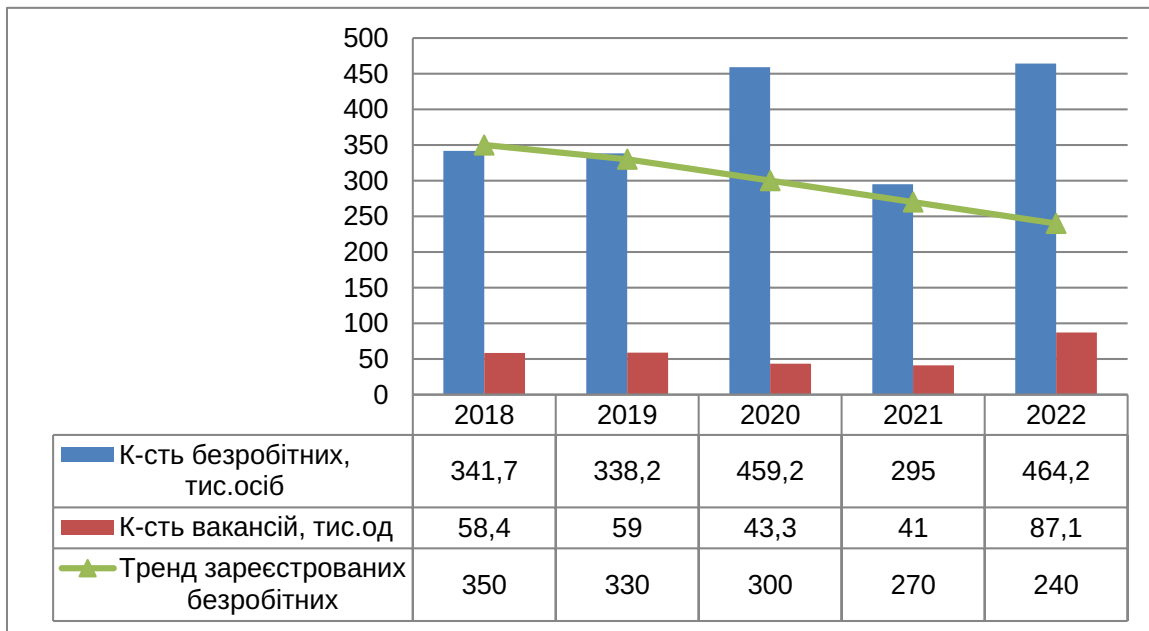


Рис. 1. Динаміка ситуації на ринку праці в Україні за 2018–2022 рр., %

Джерело: розроблено авторами на основі даних джерела [2; 3]

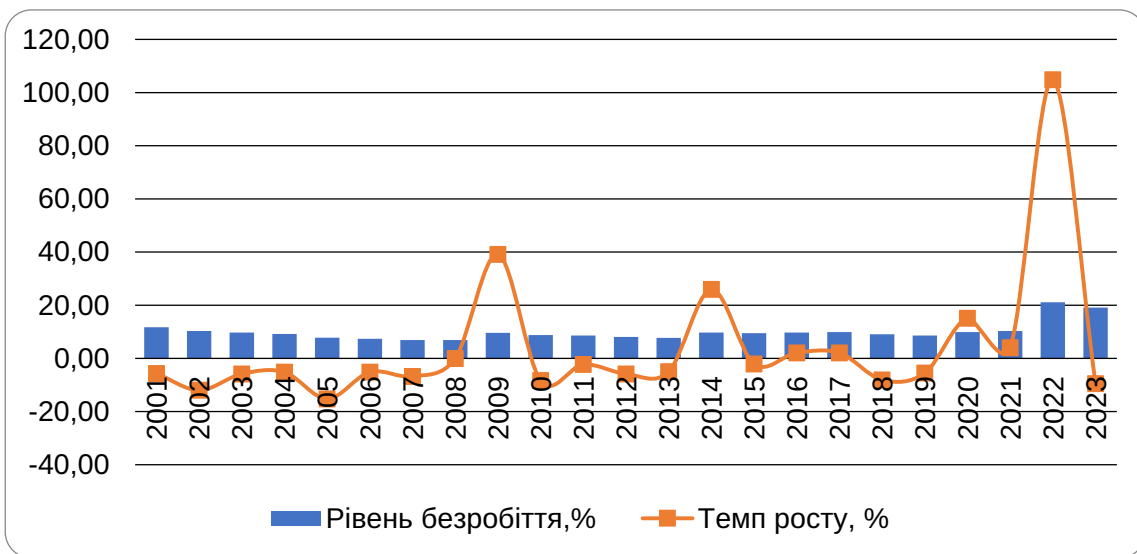
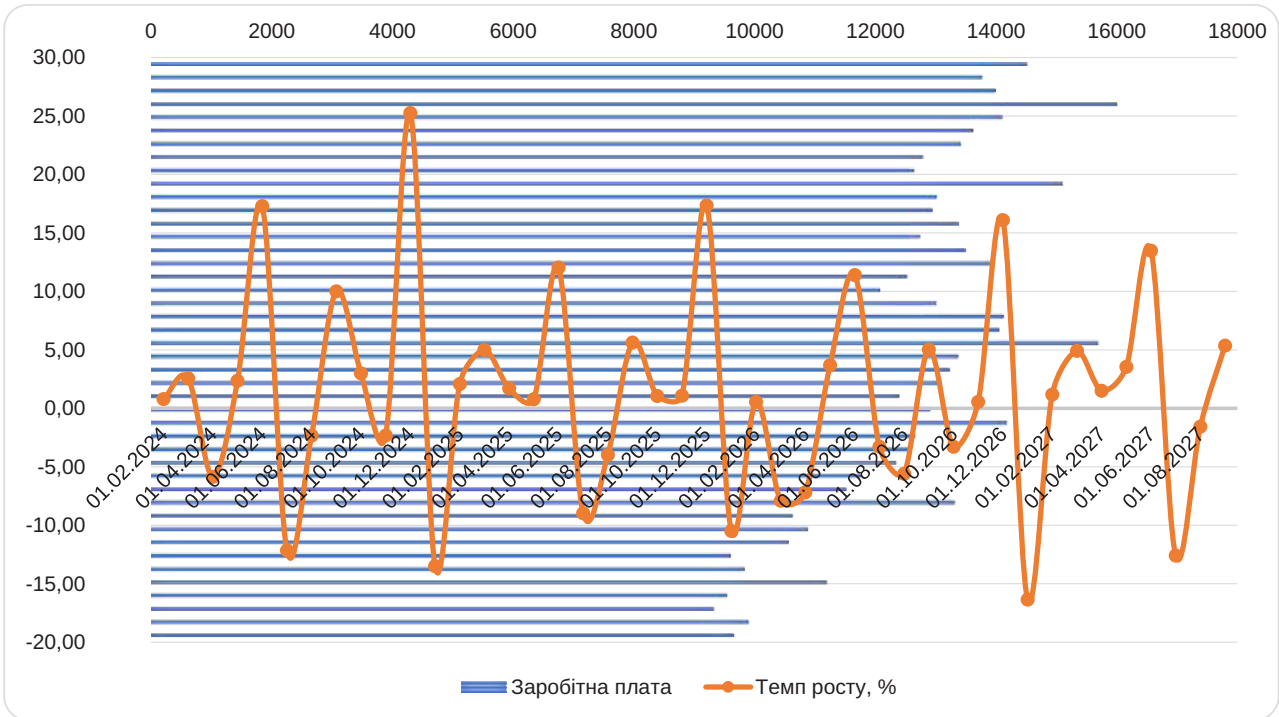


Рис. 2. Динаміка рівня безробіття в Україні за 2001–2023 рр.

Джерело: розроблено авторами на основі даних джерела [5; 6]

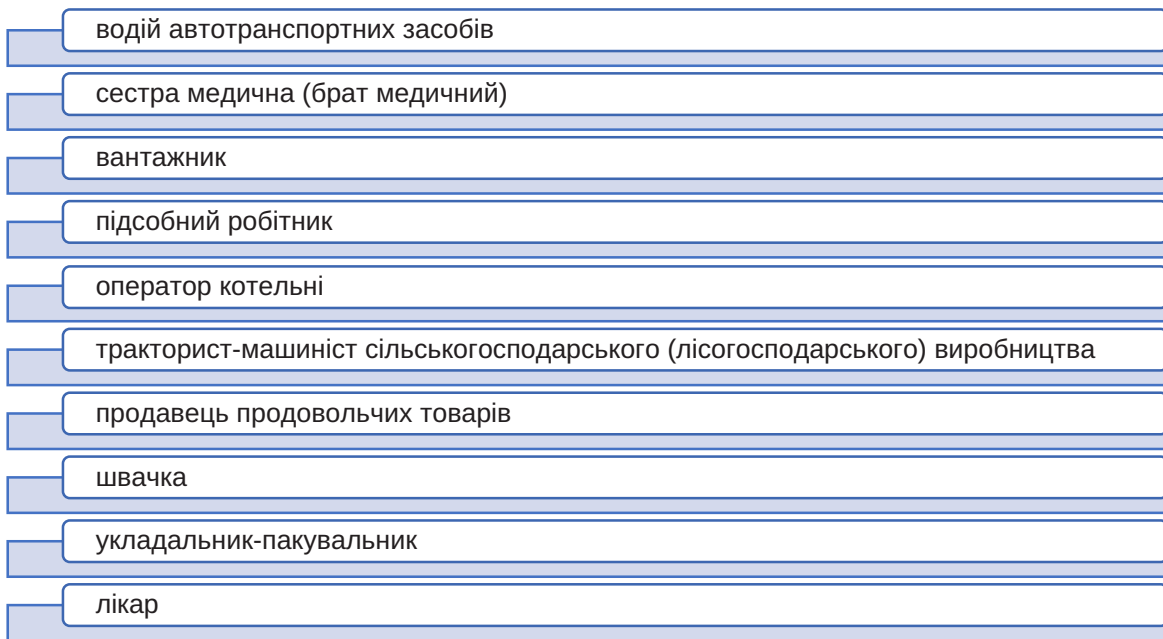
Саме зменшення рівня заробітної плати, посилення мобілізації та виїзд населення закордон, особливо жінок, спричинили боротьбу за працівників на ринку праці, зокрема в таких критичних сферах, як: сільське господарство, промисловість та логістика. Саме тому підприємствам необхідно розробити ефективні системи управління персоналом, що зменшить його відтік та покращить загальні настрої в колективі [4].

На прикладі логістичного підприємства пропонуємо розробити ефективну систему мотивації для водіїв, пошук яких на сьогодні знаходиться на критичному рівні, адже через посилення мобілізації зменшується кількість чоловіків, що власне і спричинило актуальність розробки ефективної системи мотивації персоналу з врахуванням бонусної системи. З кожним днем боротьба за водіїв посилюється, адже війна в Україні триває, і підприємствам



**Рис. 3. Динаміка середньої заробітної плати в Україні за 2020–2023 рр., грн**

*Джерело: розроблено авторами на основі даних джерела [7]*



**Рис. 4. Перелік найпопулярніших професій за 2022–2023 рр.**

*Джерело: розроблено авторами на основі даних джерела [1; 8]*

потрібно вже сьогодні мотивувати своїх працівників, щоб вони не шукали іншого місця роботи.

Логістичному підприємству доцільно надати певну мотивацію водію при успішному виконанні рейсу, тобто коли рейс відбувся без різних викликів та набагато швидше ніж очі-

кувано. Запропонована мотивація має бути у вигляді бонусу до заробітної плати та видаватися водієві на прикладі за наступним переліком показників (всі числа рекомендовані):

- термін виконання рейсу на 1 день швидше ніж заплановано – бонус 500 грн.;

- розвантаження товару за 1 день, а не за 2 дні, як заплановано, – бонус 400 грн.;
- отримання позитивного відгуку про роботу водія від підприємства, якому було доставлено вантаж – бонус 300 грн.;
- рейс відбувався без штрафів, порушень та інших викликів – бонус 200 грн.

На наш погляд запропонована сума бонусів не є великою, проте це створить дружню атмосферу на підприємстві та позитивно впливатиме на мотивацію водіїв краще виконувати свою роботу, більше комунікувати з замовниками та залишатися працювати на даному підприємстві.

Також пропонуємо надавати водіям додаткові бонуси за рейс. На рис. 5 зображено блок-схему як це може вплинути на діяльність логістичного підприємства.

Отже, надавши бонуси водіям у вигляді невеликої доплати керівництво підприємства отримає лояльних та мотивованих працівників, які будуть віддано працювати на дане підприємство. Саме формування такої команди є вигідним на подальшу перспективу, адже із зростанням рівня мобілізації в країні виникатиме дефіцит чоловіків та просто не буде водіїв, тому саме так важливо створити таку атмосферу на робочу місці, щоб у водіїв не виникало бажання перейти працювати до іншого підприємства.

Також важливим елементом в управлінні персоналом є проведення різних корпоративних заходів поза роботою, які допоможуть згуртувати колектив та створити лояльну команду. До прикладу звичайні корпоративи замінити на цікаві аукціони, кошти від яких надати на підтримку Збройним силам України або на допомогу постраждалим від війни.

Адже допомагаючи у такий спосіб у людей формуються високі цінності та довіра, що позитивно впливає на їхню мотивацію працювати на даному підприємстві та допомагати країні боротися з агресором.

Для забезпечення ефективної системи мотивації підприємства процес впровадження сектору стимулювання передбачає процеси та методи, а також дозволяє підприємству мати стабільну позицію на ринку та досягати довгострокових цілей. Це комплексний процес інтеграції суб'єктів господарювання, який забезпечує узгодження інтересів керівника та працівників (рис. 6).

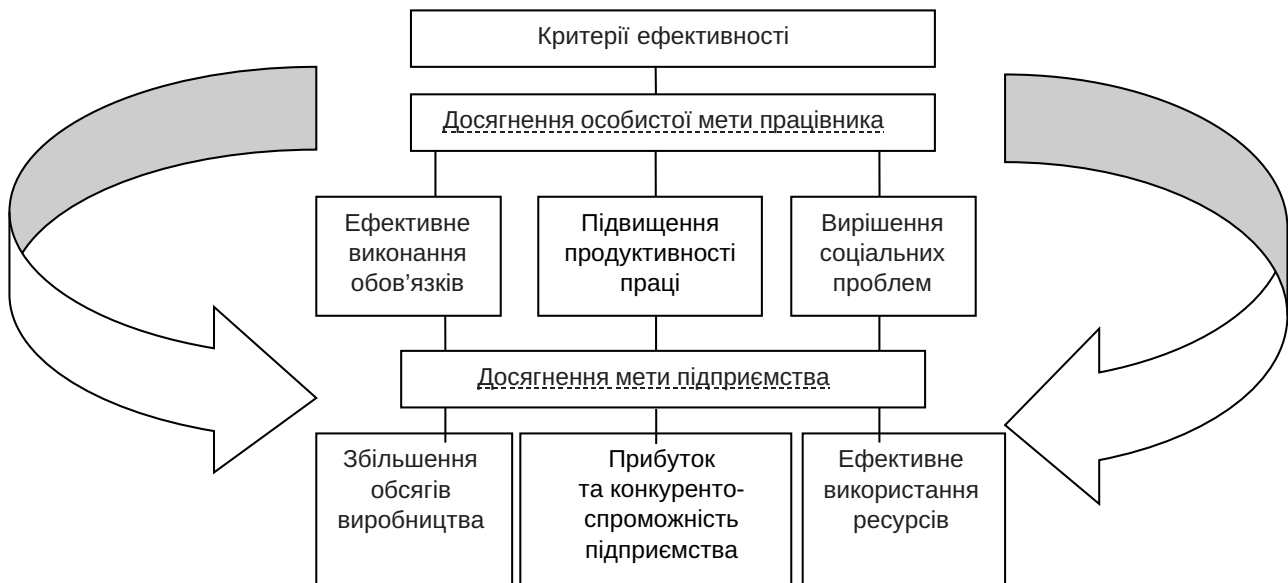
Таким чином, основними особливостями управління персоналом, які сформувалися в умовах війни можна виділити наступні: 1) створення системи бонусів для працівників; 2) формування командного духу та лояльності у працівників; 3) організація різних заходів поза роботою для працівників; 4) надання працівникам кредитів з невеликою відсотковою ставкою для покупок житла чи автомобіля; 5) підняття заробітних плат та збільшення матеріального стимулювання; 6) поліпшення робочого місця працівника; 7) позитивне ставлення керівництва до підлеглих; 8) розвиток та підвищення працівників по кар'єрній сходинці; 9) гнучкий графік роботи; 10) безкоштовне навчання; 11) зайнятість працюючих у робочий час; 12) зворотній зв'язок з керівництвом.

Отже, основним завданням менеджера з персоналу будь-якого підприємства України являється створення таких умов для працівників, які б забезпечили їм надійність та впевненість у майбутньому, що позитивно буде впливати на мотивацію працівників, які якісніше



**Рис. 5. Вплив мотивації водіїв на прикладі результатів діяльності логістичного підприємства**

*Джерело: розроблено авторами*



**Рис. 6. Модель ефективної системи мотивації підприємства**

*Джерело: розроблено авторами*

будуть виконувати свою роботу та працювати на розвиток підприємства та України в цілому.

**Висновки.** В процесі дослідження було визначено, що в умовах воєнного стану виникла гостра потреба у працівниках, що власне і спричинило боротьбу за них, особливо критичними є робітничі професії, які є затребуваними майже на кожному підприємстві. Запро-

понована нами бонусна система можлива до використання не тільки для водіїв, але й для багатьох інших професій. Українські підприємства розуміють, що працівники є цінними складовими, без яких вони не можуть існувати, саме тому боротьбу за них потрібно розпочинати із заохочення працівника та створення комфортних умов праці.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Розвиток персоналу як найважливіший ресурс управління в Збройних силах України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки», 2023. № 3. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2023/3/> (дата звернення: 14.02.2024).
2. Дашко І. М., Череп О. Г., Михайліченко Л. В. Формування пропозиції робочої сили на підприємствах України у воєнний та післявоєнний періоди. *Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки*. 2023. № 5(322). С. 57–64. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=19438> (дата звернення: 14.02.2024).
3. Державна служба зайнятості України. Аналітична та статистична інформація. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/view> (дата звернення: 04.02.2024).
4. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку* № 2(8). 2022. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29509/220972maket-92-97.pdf> (дата звернення: 06.02.2024).
5. НБУ Макроекономічні показники: ринок праці. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators> (дата звернення: 05.02.2024).
6. Рівень безробіття в Україні (2022). URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/> (дата звернення: 04.02.2024).
7. Середня заробітна плата (2022). URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/pfu/2020/> (дата звернення: 05.02.2024).
8. Судаков М., Лісогор Л. Ринок праці України: 2022–2023: стан, тенденції та перспективи. 2023. URL: [https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd\\_ukraine-lm-1.pdf](https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf) (дата звернення: 06.01.2024)

## REFERENCES:

1. Dashko I. M., Mykhailichenko L. V. (2023) *Rozvytok personalu yak naivazhlyvshy resurs upravlinnia v Zbroinykh sylakh Ukrainy* [Personnel development as the most important management resource in the Armed Forces of Ukraine]. *International scientific journal "Internauka"*. Vol. 3. Available at: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2023/3/> (accessed: 14.02.2024). (in Ukraine)
2. Dashko I. M., Cherep O. H., Mykhailichenko L. V. (2023) *Formuvannia propozytsii robochoi syly na pidpriemstvakh Ukrainy u voiennyi ta pisliavoienni periody*. [Formation of Labor Supply at Ukrainian Enterprises in the War and Postwar Periods]. *Bulletin of Khmelnytsky National University: scientific journal*. Vol. 5(322). P. 57–64. Available at: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=19438> (accessed: 14.02.2024). (in Ukraine)
3. State Employment Service of Ukraine. Analytical and statistical information. Available at: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/view> (accessed: 04.02.2024). (in Ukraine)
4. Pshyk-Kovalska O. O., Kovalskyi O. I. (2022) *Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu* [Peculiarities of personnel management under martial law]. *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*. Vol. 2(8). Available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29509/220972maket-92-97.pdf> (accessed: 06.02.2024). (in Ukraine)
5. NBU Macroeconomic indicators: labor market. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators> (accessed: 05.02.2024). (in Ukraine)
6. Unemployment rate in Ukraine (2022). Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/> (accessed: 04.02.2024). (in Ukraine)
7. Average salary (2022). Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/pfu/2020/> (accessed: 05.02.2024). (in Ukraine)
8. Sudakov M., Lisogor L. Labor market of Ukraine: 2022-2023: state, trends and prospects (2023). Available at: [https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd\\_ukraine-lm-1.pdf](https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf) (accessed: 06.01.2024). (in Ukraine)