

# ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

Науково-практичний журнал

№ 4 лютий 2024

Головний редактор:

**Ємельянов В.М.,**  
доктор наук з державного управління,  
професор, заслужений діяч науки  
і техніки України

Заступники головного редактора:

**Антонова Л.В.,**  
кандидат економічних наук, доктор наук  
з державного управління, професор  
**Нора Г.А.,**  
доктор економічних наук, професор

Відповідальні секретарі:

**Штиршов О.М.,** кандидат наук з  
державного управління, доцент  
**Тимофеев С.П.,** кандидат наук з  
державного управління, доцент  
**Кучеренко Г.Б.**

Члени редакційної колегії:

**Abbas Mardani, Ph.D. in Philosophy Management (USA)**  
**Бартош Гордецки,** доктор політичних наук, професор факультету журналістики й політичних наук Університету імені Адама Міцкевича (м. Познань, Польща)  
**Беглиця В. П.,** кандидат економічних наук, доктор наук з державного управління, професор  
**Гармідер А. Д.,** доктор економічних наук, доцент  
**Гнат'єва Т. М.,** кандидат економічних наук, доцент  
**Гришова І. Ю.,** доктор економічних наук  
**Дацій О. І.,** доктор економічних наук  
**Денисенко М. П.,** доктор економічних наук, професор  
**Козловський С. В.,** доктор економічних наук, професор  
**Кравчук А. О.,** кандидат економічних наук, доцент  
**Кушнір С. О.,** кандидат економічних наук, професор  
**Лазарева О. В.,** доктор економічних наук, професор  
**Ніколюк О. В.,** доктор економічних наук, професор  
**Плеханов Д. О.,** кандидат економічних наук, доктор наук з державного управління, професор  
**Резнікова Н. В.,** доктор економічних наук, професор  
**Сазонець І. А.,** доктор економічних наук, професор  
**Сазонець О. М.,** доктор економічних наук, професор  
**Сорока С. В.,** доктор наук з державного управління, професор  
**Стоян О. Ю.,** кандидат економічних наук, доктор наук з державного управління, доцент  
**Тарасова Т. О.,** доктор економічних наук, професор  
**Чвортко Л. А.,** кандидат економічних наук, доцент  
**Яременко Л. М.,** к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування  
**Ярошевська О. В.,** доктор економічних наук, професор

# ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 4 лютий 2024 р.

Журнал засновано у січні 2002 року.  
Виходить 2 рази на місяць

Журнал включено до переліку наукових фахових  
видань України з питань

**ЕКОНОМІКИ ТА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Категорія «Б»

(Наказ Міністерства освіти і науки України від  
02.07.2020 № 886)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292

ІНДЕКСАЦІЯ ВИДАННЯ В НАУКОМЕТРИЧНИХ БАЗАХ:

- Index Copernicus (IC);
- SIS;
- Google Scholar.

Свідоцтво КВ № 23727-13567ПП від 17.12.2018 року  
ISSN 2306-6814

Передплатний індекс: 23892

Адреса редакції:

04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

Поштова адреса:

04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

Телефон: (044) 223-26-28, 458-10-73  
(050) 382-06-63

E-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)  
[www.nayka.com.ua](http://www.nayka.com.ua)  
[www.investplan.com.ua](http://www.investplan.com.ua)

Засновники:

*Чорноморський національний університет  
імені Петра Могили,  
ТОВ "ДКС Центр"*  
Видавець:  
*ТОВ "ДКС Центр"*

Передрукування дозволяється лише за згодою  
редакції.

Відповідальність за добір і викладення фактів несуть  
автори. Редакція не завжди поділяє позицію авторів  
публікацій.

За зміст та достовірність реклами несе  
відповідальність рекламодавець.

Рекомендовано до друку Вченою Радою 20.02.24 р.  
Підписано до друку 20.02.24 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 42.8.

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 2002/2.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34

© ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД, 2024

# ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 4 лютий 2024 р.

## У НОМЕРІ:

### Економічна наука

Денисенко М. П., Байда Б. Ф., Замроз М. В., Панченко В. А., Юринець З. В.

Інвестування стратегічного інноваційного розвитку бізнесу України в умовах реалізації концепції Індустрії 4.0 ..... 7

Панченко В. Г., Резнікова Н. В., Іващенко О. А., Русак Д. М.

Гіг-економіка як середовище трансформації міжнародного ринку праці ..... 12

Бобиль В. В., Топоркова О. А., Аберніхіна І. Г.

Складові елементи економічної безпеки страхової компанії ..... 19

Ковальчук Т. М., Верзун А. І.

Функціональний підхід до постановки задач аналізу бізнес-процесів ..... 24

Новак Н. П., Коваль С. В.

Удосконалення нормативно-законодавчого забезпечення обліку фінансових результатів аграрних підприємств на засадах гармонізації його складників ..... 30

Багорка М. О., Вовк М. О., Савенко О. А., Брикайло Є. Б.

Безпечний механізм технологічного менеджменту на інноваційно орієнтованому підприємстві в умовах диджиталізації ..... 36

Халатур С. М., Масюк Ю. В., Шевченко О. Ю.

Фінансовий ризик-менеджмент комерційного банку ..... 43

Клименко К. В., Ухналь Н. М., Шалденко Є. М.

Організаційно-фінансове забезпечення судової системи України в умовах європейської економічно-безпечної інтеграції ..... 47

Нетреба І. О.

Напрями розвитку системи контролінгу на промисловому підприємстві ..... 57

Можайкіна Н. В., Острівський І. А.

Тіньова економіка: міжнародні особливості формування, проблеми та шляхи їх вирішення ..... 62

Марченко О. В., Биба В. В.

Характерні особливості підприємництва та інструменти маркетингової політики в умовах воєнного стану ..... 71

Караван Н. А.

Аналіз методик оцінювання інтегрального рівня інвестиційної привабливості підприємства ..... 79

Коробка Р. В.

Глобальні та транснаціональні практики інвестиційного забезпечення надкористування: пріоритети, механізми та екологічні обмеження ..... 86

Грешко Р. І., Харабафа В. М.

Капітал підприємства та фактори, які визначають його структуру ..... 92

Крамаренко А. О.

Формування передумов для розвитку науковоорієнтованого підприємництва на основі криптомаркетингу ..... 99

Лисюк В. С.

Стан та напрями активізації розвитку ІТ-сфери України ..... 107

Матрунчик Д. М.

Фінансування досліджень і розробок в ТНК інформаційно-цифрового спрямування: перспективи імплементації передової практики в інноваційну трансформацію економіки регіонів України ..... 114

Руда О. А., Марценюк О. В.

Функціонування публічних фінансів в сучасних умовах ..... 122

Заволока Ю. М., Івко А. В., Сідненко М. В.

Фінансова стійкість суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану ..... 129

Гайденко С. М., Соколов Д. В.

Особливості інтегральної оцінки фінансової конкурентоспроможності підприємств будівельного бізнесу в умовах кризової економіки ..... 135

О. А. Савенко,

к. е. н, доцент, доцент кафедри менеджменту і права,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2362-6263>

О. М. Шершенюк,

к. е. н, доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва,  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9959-2725>

М. А. Бебешко,

здобувач групи МгМТ-1-23, Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-7803-8226>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.4.168

# ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

O. Savenko,

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management  
and Law, Dnipro State University of Agriculture and Economics, Dnipro

O. Shersheniuk,

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor Department of Economics  
and Entrepreneurship, Kharkiv National Automobile and Highway University, Kharkiv

M. Bebeshko,

Master's student MrMT-1-23, Dnipro State University of Agriculture and Economics, Dnipro

## PECULIARITIES OF ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW

**У статті досліджено сутність понять "людські ресурси" та "управління персоналом" в умовах воєнного стану. Проаналізовано сучасні методи управління персоналом під час війни, окреслено вектори роботи HR— менеджера та можливості використання методів. Розглянуто механізм управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану, зазначено проблематику українських компаній щодо управління людськими ресурсами в умовах сьогодення. Досліджено та проаналізовано зміни, що були внесені до Закону України "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану". Розібрано та проаналізовано всі фактори, які впливають на ринок праці, з'ясовано, що вони дестабілізують ринок праці та створюють дисбаланси. Руйнування та військові вторгнення, а також цілеспрямоване знищення виробничих потужностей та критичної інфраструктури призвели до того, що багато компаній вдалися до планових масових звільнень своїх співробітників, що негативно вплинуло на економічний стан.**

**The article examines the essence of the concepts of "human resources" and "personnel management" in the conditions of martial law. Modern methods of personnel management during the war are analyzed, the vectors of the HR manager's work and the possibilities of using the methods are outlined. The situation that has developed has significantly changed the direction of work of HR personnel regarding interaction, teamwork and support of employees, changed the vector of activity and expanded the sphere of responsibility. In order to support their teams and collaborate effectively with their employees, managers must adopt new methods of collaboration with their employees. The mechanism of personnel management of the enterprise in the conditions of martial law was considered, the problems of Ukrainian companies regarding the management of human resources in the conditions of today were noted. The full-scale invasion caused Ukrainian companies to face not only a difficult business situation, but also many new problems of human resource management. The creation of a new personnel management mechanism that takes into account the company's operating conditions under martial law will help to solve these issues. The introduction of personnel management mechanisms and measures under martial law will help domestic enterprises to prevent interruption of activities due to lack of personnel, to avoid forced layoffs, and to preserve personnel. The changes made to the Law of Ukraine "On the Organization of Labor Relations in Martial Law" were studied and analyzed. All factors affecting the labor market have been analyzed and analyzed, and it has been found that they destabilize the labor market and create imbalances. The provisions of the Labor Law on the organization of labor relations under martial law significantly restrict the rights of workers, although on the contrary, they aim to maximize to protect the rights and interests of employees. Devastation and military invasions, as well as the targeted destruction of production facilities and critical infrastructure, led to many companies resorting to planned mass layoffs of their employees, which negatively affected the economic state**

*Ключові слова: управління персоналом, воєнний стан, трудові відносини, методи управління, колектив, персонал.*

*Key words: personnel management, martial law, labor relations, management methods, team, personnel.*

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

В умовах жорсткої конкуренції стабільний розвиток і стратегічні можливості компанії в основному забезпечуються тим, щоб внутрішня система управління підприємствами забезпечувала всебічний розвиток. Управління персоналом розробляє стратегії управлінських навичок та відбирає найкращих людей для впровадження стратегічних змін на високому професійному рівні.

Наразі вітчизняні підприємства змушені працювати в умовах воєнного стану. Кожен з нас щось змінив у собі, змінив своє життя, свої погляди та цінності. Країна має працювати, її тил — важливий елемент нашої сьогоденної перемоги. За цих обставин змінюються методи управління людськими ресурсами на підприємствах, установах та організаціях, а також виробничі відносини в цілому.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Взагалі управління персоналом в умовах воєнного стану є відносно новим питанням для вітчизняної науки, незважаючи на вагомий доробок щодо загальних напрацювань стосовно планування, організації, мотивації, контролю персоналу. Так у багатьох наукових працях з управління персоналом описана значна кількість думок щодо реалізації основних функцій менеджменту по відношенню до реалізації управління персоналом організацій. Зокрема, Воробйова Н.П., Познякова Т.В. [2] розглядають кадрову політику як основу формування інноваційної стратегії в системі менеджменту організації, Варіс І.О., Кравчук О.І., Зайцева П.О. [1] звертають увагу на гейміфікацію бізнес-процесів менеджменту персоналу, Сновидович І.Г., Кохан М.О. [8] досліджують ринок праці та інновації в управлінні персоналом підприємства під час війни та ін.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета даної статті полягає у розгляді особливостей управління персоналом підприємства та застосуванні сучасних методів та механізмів управління персоналом в умовах воєнного стану.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління персоналом є однією з найважливіших сфер для компаній і може значно підвищити ефективність компаній. У сучасному висококонкурентному середовищі кожна компанія змушена адаптуватися до ринкового середовища. Проте ринкові умови постійно змінюються та висувають нові вимоги до бізнес-процесів компанії. У цьому контексті управління людськими ресурсами стає все більш важливим і має "постійно розвиватися, щоб краще зрозуміти та вловити поточну ситуацію ринкової економіки" [5, с. 192].

Управління людськими ресурсами займає сильні лідерські позиції в загальній системі управління компанією.

Можна з упевненістю сказати, що без служби управління персоналом керівництву компанії не впоратися з новими завданнями і новими проблемами. Колектив ретельно підібраних і мотивованих фахівців здатен вирішити найскладніші завдання і проблеми. З іншого боку, якщо команда незацікавлена та схильна до внутрішнього конфлікту та нездорової конкуренції, проект, який, здавалося б, безпрограшний, може "розвалитися". Системи управління людськими ресурсами насамперед спрямовані на постійне покращення співпраці з співробітниками підприємства. Сутність управління людськими ресурсами, зокрема працівників, роботодавців та інших власників підприємств, полягає у встановленні організаційних, економічних, соціальних, психологічних і правових взаємозв'язків між суб'єктами та об'єктами управління. Ці відносини базуються на принципах, методах і формах впливу на інтереси, дії та діяльність працівників з метою "максимізації їхньої вигоди, дій та діяльності" [7, с. 162].

Окрім процесу формування нових управлінських структур, відбувається також процес усвідомлення нової ролі людських ресурсів у забезпеченні ефективного функціонування компанії. Нині діяльність спрямована на збільшення залучення людських ресурсів до процесу прийняття управлінських рішень, підвищення рівня підготовки та кваліфікації працівників, удосконалення систем оцінки персоналу.

Під системою управління персоналом у широкому розумінні розуміють заходи і методи, які використовують менеджери для вирішення кадрових проблем (наймання персоналу, переведення навчання, звільнення) і підвищення ефективності кадрової роботи (мотивація, стимулювання) [3, с.7].

Системи управління персоналом у більш вузькому розумінні — це програмне забезпечення, яке робить ці процеси зрозумілишими та ефективнішими [5, с. 188].

Компанії повинні організувати управління людськими ресурсами, коли вони стикаються з такими проблемами: компанії повинні проаналізувати свої потреби в кваліфікованих працівниках і визначити умови ринку; організаціям необхідно розвивати свою діяльність з

управління персоналом; компанії повинні покращувати професійну якість своїх співробітників, компанія планує вжити заходів для залучення нових кваліфікованих працівників; в організації повинні створювати оптимальні умови для роботи; компанія планує аналізувати діяльність співробітників; в компанії повинні розробити заходи для підвищення мотивації. Якщо хоча б один із перерахованих факторів підходить вашій організації, вам потрібна система управління персоналом. Для вирішення цих проблем компанії можуть використовувати індивідуальні та колективні технології. Індивідуальні технології дозволяють аналізувати діяльність конкретних співробітників, а групові — колективні групи [2, с. 65]. В ідеалі керівники повинні перевіряти ефективність кожного окремого співробітника і мотивувати їх відповідними методами. Система управління людськими ресурсами організації включає цілі та проблеми компанії. Отже, ми отримуємо відповідь на питання: що являє собою система управління персоналом.

Цілями системи управління персоналом компанії є співробітники, робочі групи та робочі команди. Системи управління людськими ресурсами орієнтовані на людські ресурси за функціями та рангами.

Але 24 лютого 2022 року для нашої країни все змінилося. Російське вторгнення в Україну почалося 24 лютого 2022 року близько 5 години ранку за київським часом. Російські війська зайшли на українську територію з боку Росії, Криму та Білорусі, у бою також брали участь війська ДНР та ЛНР. Війська наступали переважно з чотирьох напрямків: з півночі на Київ, з північного сходу на Харків, з південного сходу з Донбасу та з півдня з Криму.

З жовтня 2021 року в ЗМІ публікувалися численні попередження про підготовку до вторгнення. Однак російські офіційні особи постійно заперечують, що вони готуються до війни з Україною.

21 лютого 2022 року Росія визнала незалежність Донецької народної республіки (ДНР) і Луганської народної республіки (ЛНР). Вранці 24 лютого президент росії володимир путін закликав до "спец операції". Щоб виправдати вторгнення, президент володимир путін неправдиво описав Україну як неонацистську державу та заявив про необхідність захистити ДНР, ЛНР і саму Росію.

При введенні воєнного стану Конституція допускає обмеження особистих прав громадян (ст. 64), і права трудящих не є винятком. Таке обмеження конституційного права на працю однозначно зумовлено обстановкою активних бойових дій та необхідністю вжиття заходів щодо захисту країни.

З одного боку, ворожі дії можуть перешкоджати працівникам і роботодавцям виконувати свої трудові обов'язки. Наприклад, працівник може прийти або не прийти на роботу. Роботодавці, навпаки, не зможуть запропонувати своїм працівникам роботу. Водночас механізми, "передбачені чинним трудовим законодавством, хоч і спрямовані на максимальне дотримання прав і гарантій працівників, але не завжди можуть бути реалізовані роботодавцями в умовах воєнного стану" [8, с. 57].

Закон України "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану" є відповіддю на адаптацію трудового права до умов війни. І передусім унікальний

для нинішнього КЗпП. Це означає, що в період воєнного стану норми трудового законодавства не поширюються на відносини, на які поширюється дія цього закону. Він визначає нові правила трудових відносин для працівників усіх підприємств, установ і організацій незалежно від форми власності, виду діяльності та галузі, а також для тих, хто працює за трудовим договором з фізичними особами.

Внесено наступні зміни.

— Працівникам не дозволяється працювати більше 60 годин на тиждень (зазвичай 40 годин). Для сумісників: не більше 50 годин.

— Укладення строкового трудового договору з новими працівниками можливе лише на період дії воєнного стану чи періоду заміщення тих, хто перебуває у відпустці.

— В умовах воєнного стану працівник може бути переведений без згоди на іншу роботу, не передбачену трудовим договором (в іншу місцевість, де ведуться бойові дії), якщо цьому дозволяє стан здоров'я працівника та не шкодить йому.

— Працівники можуть звільнитися без попередження за два тижні у зв'язку з веденням бойових дій та небезпекою на території підприємства.

— У разі ліквідації підприємства через війну роботодавець може розірвати трудовий договір із працівником, попередивши про це за 10 днів.

— За винятком відпусток у зв'язку з вагітністю, пологами та по догляду за дитиною, роботодавцем дозволяється звільняти працівників, якщо вони тимчасово не можуть працювати або перебувають у відпустці.

— У разі неможливості виплати через військові дії роботодавець може призупинити виплату заробітної плати працівнику доти, доки підприємство не зможе відновити свою основну діяльність.

— Якщо цей працівник працює на об'єкті критичної інфраструктури, відпустка (окрім відпустки по вагітності та пологах та батьківства) не надається. Право працівника на оплачувану відпустку тривалістю 24 календарних днів під час військової служби залишається без змін. Проте наразі роботодавці мають право відмовити у відпустці працівникам, які працюють у критичній інфраструктурі, за винятком відпустки по вагітності та пологах та догляду за дитиною.

— Під час воєнного стану роботодавці за бажанням можуть надавати своїм працівникам неоплачувану відпустку без обмежень.

— Можливе розірвання трудового договору (якщо роботодавець не може забезпечити працівника роботою або непрацездатність працівника). При цьому призупинення трудового договору не тягне за собою припинення трудових відносин [4].

Найпростіший спосіб зарахування працівників, які перебувають поза зоною бойових дій і не можуть їздити на роботу, але можуть працювати дистанційно, це реалізація дистанційної роботи. Відповідно до частини 11 статті 60-2 КЗпП керівник видає наказ про допуск працівника до дистанційної роботи та повідомляє про це працівника засобами електронного зв'язку. При цьому не потрібно укладати письмовий трудовий договір щодо віддаленої роботи. При цьому доцільно надати контактну інформацію для екстрених випадків відділу кадрів або

адміністратору. Дистанційна робота дозволяє швидше організувати спілкування та діалог між зацікавленими сторонами. Дистанційна робота проводиться за допомогою наступних засобів: методи електронного зв'язку, такі як електронна пошта, мобільні телефони і мобільні програми. Зверніть увагу, що під час повітряних тривог можливі перебої з електроенергією або Інтернетом.

Для працівників, які не можуть працювати віддалено, керівництво може оголосити звільнення. Це також має сенс, якщо компанія або частина її структурного підрозділу не працює. Простий — це перерви в роботі, зумовлені відсутністю організаційних або технічних умов для виконання роботи, що зумовлено невідвратною силою або іншими обставинами (КЗпП, ч. 1 ст. 34). У разі закриття працівники за згодою можуть бути переведені на іншу роботу з урахуванням їх спеціалізації та кваліфікації. У період закриття ви працюєте в тій самій компанії, установі чи організації та на тому ж робочому місці. Можливе переведення на інше підприємство, в установу чи організацію, але за тою самою посадою — на строк до одного місяця. Працівник зобов'язаний повідомити власника або уповноважену ним організацію чи посадову особу про початок призупинення роботи та призупинення діяльності структурного підрозділу або всього підприємства (ст. 113 КЗпП).

Якщо звільнення відбулося не з вини працівника, повинні бути встановлені: дата відсторонення тощо; розпорядження власника або уповноваженої ним організації. У ньому необхідно вказати: перелік структурних підрозділів, на які поширюється призупинення роботи (якщо призупинення роботи не поширюється на компанію в цілому), дата початку призупинення роботи, дата закінчення простою.

Руйнування та військові вторгнення, а також цілеспрямоване знищення виробничих потужностей та критичної інфраструктури призвели до того, що багато компаній вдалися до планових масових звільнень своїх співробітників. Особливо це помітно в прифронтових регіонах та районах, які найбільше постраждали від бойових дій: Харківській, Дніпропетровській, Полтавській, Житомирській, Чернігівській, Херсонській, Запорізькій, Сумській та Миколаївській областях.

Якщо проаналізувати всі фактори, які впливають на ринок праці, то можна сказати, що вони дестабілізують ринок праці та створюють дисбаланс. Проте, на нашу думку, чинники широкомасштабної війни та воєнного стану, запровадженого на території Української держави, є вагомими.

Європейська Бізнес Асоціація підготувала на своєму веб-сайті аналітичну публікацію на тему "Ринок праці в Україні через 6 місяців після початку війни", у якій подано пояснення та зміни на ринку праці з початку війни. Таким чином, із серпня 2022 року внутрішній ринок праці дещо відновився, кількість вакансій зросла в двадцять разів порівняно з березнем, але загалом зайнятість на первинному ринку праці залишається кризовою. Крім того, на відновлення ринку праці впливає те, що чим ближче компанії до лінії фронту чи зони бойових дій, тим важче їм працювати і тим менше в них вакансій.

Систематичні масштабні руйнування змусили значну кількість компаній припинити роботу або скоротити чисельність працівників до мінімуму через фінансову

Таблиця 1. Сучасні методи управління персоналом під час війни

Вектор роботи HR менеджера	Можливості використання
Скласти мінімальний план	Необхідно створити хоча б мінімальний план роботи підприємства, а також визначити стратегічні напрямки та завдання, які необхідно донести до всіх співробітників компанії.
Дбати про безпеку	Здорове та безпечне робоче місце є запорукою ефективного ведення бізнесу. На сьогодні це стало пріоритетом. Необхідно забезпечити персонал засобами зв'язку, альтернативними джерелами енергії, житлом, ліками, їжею, картами медичних закладів та засобами кібербезпеки.
Аналізувати інформацію	Співробітники повинні бути захищені від негативної чи неперевіреної інформації. Перевіряйте свої джерела інформації та дотримуйтесь інформаційної гігієни
Емоції та почуття важливі	Необхідно підтримувати персонал, спілкуватися і ділитися приємними емоціями. Можна думати про щотижневі звіти про приємні події та добрі справи. Позитив дає сили та впевненість у майбутньому
Пам'ятати про цінності компанії	Професіоналізм і унікальність кожного окремого співробітника і корпоративні цінності, які роблять компанію особливою, є запорукою успіху завтрашнього дня. Ми працюємо на перемогу, тому важливо виконувати свою роботу добре, незважаючи на всі труднощі
Фінансова безпека	Важливо, щоб ви інформували своїх співробітників про справжнє фінансове становище вашої компанії. Якщо вам потрібно заощадити гроші та зменшити трудовитрати, ваша команда це зрозуміє. Ви можете обговорити витрати та статті витрат зі своєю командою та дізнатися, чим ваші співробітники готові поступитися, щоб захистити бюджет вашої компанії.
Ефективна комунікація	Дотримуйтеся правил зворотного зв'язку та вчасно та практично відповідайте на запити та дзвінки колег. Зустрічі та дискусії онлайн і офлайн, інформаційні бюлетені та внутрішні канали зв'язку зміцнюють зв'язки та забезпечують відчуття причетності та довіри.
Моніторинг ринку праці	Саме про це середовище завжди повинні пам'ятати менеджери з персоналу. Які тенденції, напрямки, вимоги, потреби та навички необхідні для вирішення викликів і підтримки компанії та її співробітників?
Навчання та розвиток	Не стійте на місці на власному шляху зростання та, якщо це можливо, підтримуйте своїх співробітників у вдосконаленні чи перенавчанні, зниженні тривоги та стресу та наданні психологічної підтримки. Також пропонуйте цікаві онлайн- або офлайн-курси.
Волонтерство	Цей напрямок може згуртувати колектив. Бо за підтримки військових, волонтерів та бізнесців сама команда стає сильнішою, впевненою у власних силах та перемозі. Також потрібно підтримувати працівників, які стали частиною Збройних Сил і ТрО.

нестабільність і нездатність виплачувати зарплату. Тому на ринку праці значно зросла кількість спеціалістів-фрілансерів, які шукають роботу чи працюють за сумісництвом. На багатьох спеціальностях сьогодні знайти вакансії дуже складно. Багато фахівців готові змінити професійну діяльність і знизити очікувану зарплату. Це, у свою чергу, створює ринок праці, на якому "роботодавці відіграють домінуючу роль, а вимоги до кандидатів стають ще більш вимогливими" [9, с. 37].

Серед найактуальніших вакансій на ринку праці — вакансії у сфері продажів, ІТ, транспорту та логістики, бухгалтерії, маркетингу, виробництва та сільського господарства. Як тенденція останніх місяців, спостерігається збільшення вакансій для людей без досвіду та студентів. Тому компанії хочуть заощадити кошти та наймати дешевших, менш досвідчених спеціалістів на певні посади з додатковим практичним навчанням.

25 жовтня 2022 року Національний інститут стратегічних досліджень опублікував результати опитування Evaluation Group, згідно з яким третина опитаних українців зазнали матеріальних втрат через війну. З них 62% населення проживає в районах, де відбувалися або ще тривають бойові дії, 52% — на деокупованих територіях, 23% — на неокупованих територіях. Зокрема, першим і найбільш очевидним негативним ефектом кризи, викликаній великою війною, є втрата доходів для працездатного населення. Результати групи "Рейтинги" доводять, що під час війни зменшилися доходи 64% ук-

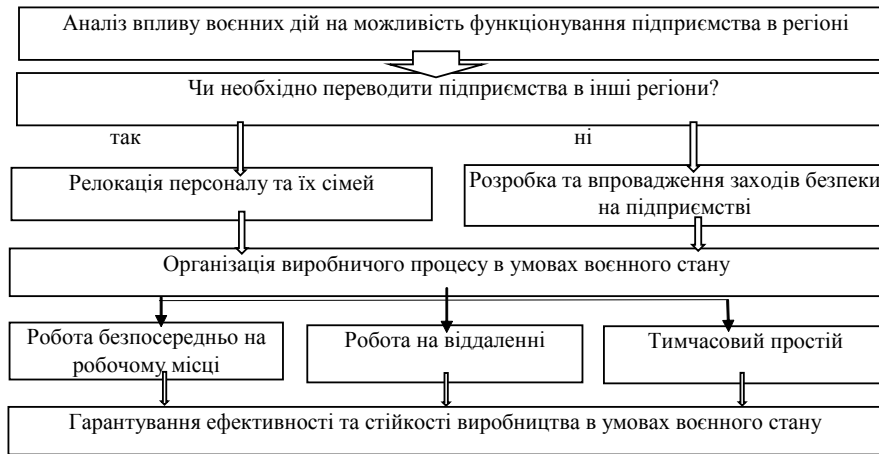
раїнців. Зокрема, 18% респондентів відчули незначне зниження доходу, 32% відчули його значне зниження, а 14% втратили майже весь дохід. Згідно з дослідженням, найбільші економічні втрати серед вікових груп зазнали жителі півдня та сходу країни, тобто люди у віці від 30 до 49 років. За даними порталу працевлаштування grc.ua, лише 20,5% працюючих громадян не відчули скорочення зарплати під час війни.

На основі матеріалів звіту та дослідження компанії Robota.ua, представленого в рамках практичного семінару HR Forum West, можемо визначити наступне. Загалом інфляція в Україні протягом останніх п'яти років не перевищувала 10% на рік, але після тотальної війни прогнозується інфляція на рівні 31%. Подібні показники були в 2008 (22% на рік) та 2015 (43% на рік) роках. Без подальшої військової ескалації ситуація, за прогнозами експертів, може бути збалансованою. Тому, за прогнозом НБУ, рівень інфляції у 2023 році може скласти близько 21%.

Об'єктивно ринок праці тісно пов'язаний з ВВП країни. Цього року спостерігався значний спад приблизно на 30%, що вплинуло на ринок, який зазнав середнього падіння на 65% (згідно з даними трьох великих компаній: Robota.ua, Work.ua та OLX). Нацбанк прогнозує зростання ВВП на 5,5% у 2023 році, що може призвести до зростання кількості вакансій на 10 відсотків.

Загалом суттєвих змін у рівні середньої заробітної плати немає. Мінімальне зростання зумовлене збалан-





**Рис. 1. Механізм управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану**

суванням інфляційної складової. Помітний вплив на це мають і курси валют. За даними Мінекономіки, середньорічний курс долара у 2023 році становитиме 42 грн. Курс долара також залежить від відкриття портів, міжнародної підтримки, внутрішнього попиту та інших умов.

Слід підкреслити, що запозичення досвіду і практики повоєнної національної відбудови є досить неоднозначним і специфічним питанням. Наслідки боснійської війни, яка тривала з 1992 по 1995 рік, показали, що ігнорування проблеми створення робочих місць після воєнної кризи, безперечно, призведе до тривалої стагнації промислової діяльності та продовження масового безробіття. У післявоєнне десятиліття рівень безробіття в Боснії становив від 30 до 40 відсотків і залишається одним із найвищих серед країн європейського регіону. Новий дисбаланс між попитом і пропозицією на ринку праці збільшить навантаження не лише на сферу соціального захисту, а й на державний бюджет, особливо в довгостроковій перспективі. Це може призвести до серйозної нестачі робочої сили в певних секторах і посилити існуючу нерівність на ринку праці [10].

З цієї причини нинішня ситуація на ринку праці є вкрай нестабільною, а прогнози та аналіз соціально-економічної ситуації експертів також нечіткі. Компанії, які продовжують працювати в авангарді сучасної економіки та підтримують її, сплачуючи податки, виплачуючи зарплати та підтримуючи наших військових, також є прикладом стійкості та сили нашого суспільства.

Ситуація, що склалася, суттєво змінила напрямки роботи кадровиків щодо взаємодії, командної роботи та підтримки співробітників, змінила вектор діяльності та розширила сферу відповідальності. Щоб підтримувати свої команди та ефективно співпрацювати зі своїми працівниками, менеджери повинні прийняти нові методи співпраці зі своїми працівниками (табл. 1).

Одним із головних завдань сучасних HR-менеджерів та керівників бізнесу, орієнтованих на людей, є забезпечення безпеки співробітників, від безпечних робочих місць і технічного обладнання до віддаленої роботи з дому та переміщення компаній у безпечніші регіони.

Фінансова безпека та результати діяльності компанії є особливим питанням, яке також залежить від своєчасної виплати заробітної плати та майбутнього існування компанії. Управління людськими ресурсами займає важливе місце в системах управління, особливо в умовах

воєнного стану, і є ключовим елементом економічного успіху. Сутність управління людськими ресурсами, залучення працівників, роботодавців та інших власників організації, встановлює організаційний, економічний, соціальний, психологічний і правовий зв'язок між суб'єктом і цілями управління. Управління людьми в організації є важливою частиною, а робота організації базується на ефективній та трудомісткій праці співробітників, тому чітко сформульована система управління персоналом сприяє ефективній роботі компанії.

Для впровадження ефективного управління персоналом на підприємствах, що перебувають в умовах воєнного стану, необхідне запровадження нового механізму управління персоналом, як показано на рисунку 1.

Повномасштабне вторгнення спричинило те, що українські компанії зіткнулися не тільки зі складною бізнес-ситуацією, але й з багатьма новими проблемами управління людськими ресурсами. Вирішити ці питання допоможе створення нового механізму управління персоналом, який враховує умови діяльності компанії в умовах воєнного стану. Запровадження механізмів управління кадрами та заходів в умовах воєнного стану допоможе вітчизняним підприємствам запобігти перериванню діяльності через нестачу кадрів, уникнути вимушених звільнень, збереженню кадрового складу.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сутність управління людськими ресурсами полягає в планомірному та систематичному впливі на процес підготовки та використання кадрового потенціалу за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів. Розподіл роботи на рівні організації створює умови для якісної роботи співробітників і допомагає забезпечити ефективне функціонування організації.

Для більшості компаній проблеми конкуренції виникають у ринкових ситуаціях. І якщо керівництво компанії дбає не тільки про своє благополуччя, а й про благополуччя організації, то воно, безумовно, зобов'язане звернути увагу на те, наскільки ефективно працюють співробітники компанії. І при необхідності розробити проекти для покращення роботи співробітників. Положення Закону про працю щодо організації трудових

відносин в умовах воєнного стану суттєво звужують права працівників, хоча навпаки, мають на меті максимально захистити права та інтереси працівників. Вважаємо, що на війні потрібні складні та непопулярні рішення не лише на полі бою, а й в інших сферах, у тому числі і у виробничих відносинах. Тому, незважаючи на труднощі, які чекають на економіку країни, ми маємо сподіватися, що зможемо їх гідно подолати.

Література:

1. Варіс І.О., Кравчук О.І., Зайцева П.О. Гейміфікація бізнес-процесів менеджменту персоналу. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 189—196.
2. Воробйова Н.П., Познякова Т.В. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії в системі менеджменту організації. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 26. С. 60—73. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir\\_2021\\_26\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2021_26_8)
3. Вініченко І.І., Дідур К. М. Сучасні тенденції розвитку людського капіталу в Україні. *Інноваційна економіка*. 2015. № 5 (60). С. 5—11
4. Закон України "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану": закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
5. Кернова М. Менеджмент різноманіттям як стратегія управління людськими ресурсами. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 2. С. 186—191. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo\\_2021\\_2\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2021_2_31)
6. Коваленко Н.В., Савенко О.А., Гірняк К.М., Громова О.О. Інформаційний менеджмент на інноваційно орієнтованому підприємстві в контексті вдосконалення адаптивних програм управління персоналом. *Формування ринкових відносин в Україні* № 1 (260)/2023. С. 38—44.
7. Перерва І.О., Єдинак В.Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. Iss. 3. С. 159—164. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus\\_2022\\_3\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus_2022_3_22)
8. 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. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru\\_2022\\_51\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2022_51_6)
9. Ткачук М.П., Князевич А.О. Формування ефективної системи управління трудовим колективом. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 35—41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2021\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2021_2_8)
10. Трудові відносини в умовах воєнного стану: дайджест змін. *Ligazakon*. 2022. URL: [https://biz.ligazakon.net/news/212674\\_trudov-vdnosini-v-umovakh-vonnogo-stanu-daydzhest-zmn](https://biz.ligazakon.net/news/212674_trudov-vdnosini-v-umovakh-vonnogo-stanu-daydzhest-zmn)

References:

1. Varis, I.O., Kravchuk, O.I. and Zaitseva, P.O. (2023), "Gamification of personnel management business processes", *Business Inform*, vol. 4, pp. 189—196.
2. Vorobyova, N.P. and Pozniakova, T.V. (2021), "HR policy as a basis for forming an innovative strategy in the organization's management system. Problems of innovation and investment development", vol. 26, pp. 60—73,

available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir\\_2021\\_26\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2021_26_8) (Accessed 25 Jan 2024).

3. Vinichenko, I.I. and Didur, K.M. (2015), "Modern trends in the development of humancapital in Ukraine", *Innovatsiina ekonomika*, vol. 5—60, pp. 5—11

4. The Law of Ukraine "On the Organization of Labor Relations in the Conditions of Martial Law", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (Accessed 25 Jan 2024).

5. Kernova, M. (2021), "Diversity management as a human resource management strategy", *Actual problems of public administration*, vol. 2, pp. 186—191, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo\\_2021\\_2\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2021_2_31) (Accessed 25 Jan 2024).

6. Kovalenko, N.V., Savenko, O.A., Hirnyak, K.M. and Gromova, O.O. (2023), "Information management at an innovation-oriented enterprise in the context of improving adaptive personnel management programs", *Formation of market relations in Ukraine*, vol. 1 (260), pp. 38—44.

7. Pererva, I.O. and Yedinak, V.Yu. (2022.), "Strategic enterprise management as the main tool in the hands of a modern manager", *Innovation and Sustainability*, vol. 3, pp. 159—164, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus\\_2022\\_3\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus_2022_3_22) (Accessed 25 Jan 2024).

8. Snovydyovych, I.G. and Kokhan, M.O. (2022), "The labor market and innovations in enterprise personnel management during the war. Strategy of economic development of Ukraine", vol. 51, pp. 50—62, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru\\_2022\\_51\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2022_51_6) (Accessed 25 Jan 2024).

9. Tkachuk, M.P. and Knyazevich, A.O. (2021), "Formation of an effective workforce management system". *Economy and the state*, vol. 2, pp. 35—41, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2021\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2021_2_8) (Accessed 25 Jan 2024).

10. Ligazakon. (2022), "Labor relations under martial law: a digest of changes", available at: [https://biz.ligazakon.net/news/212674\\_trudov-vdnosini-v-umovakh-vonnogo-stanu-daydzhest-zmn](https://biz.ligazakon.net/news/212674_trudov-vdnosini-v-umovakh-vonnogo-stanu-daydzhest-zmn) (Accessed 25 Jan 2024).  
*Стаття надійшла до редакції 04.02.2024 р.*

<https://nauka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна  
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б») Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

viber: +38 050 3820663