

- реалізація Угоди про Асоціацію з Європейським Союзом, яка відкрила можливості отримання донорської фінансової підтримки, залучення кредитних коштів від міжнародних фінансових організацій на програмних принципах;
- розробка моделей використання механізму державно-приватного партнерства з метою залучення недержавних інвестиційних ресурсів для розвитку кластерів, перш за все забезпечення території необхідною інфраструктурою;
- законодавче визначення механізму створення транскордонних кластерів, які можуть стати дієвим механізмом прискорення євроінтеграційних процесів та повоєнного відновлення економіки України. Зокрема, укладання на рівні урядів країн-учасниць двосторонніх угод про створення транскордонних кластерів, узгодження стратегій і планів розвитку національних частин транскордонних кластерів. Досвід функціонування таких структур в окремих прикордонних регіонах ЄС свідчить про їх позитивний вплив на соціально-економічний розвиток та міжнародне співробітництво країн-учасниць, стимулювання ділової активності, надходження інвестицій і вирішення проблем зайнятості на прикордонних територіях.

#### **Список використаних джерел:**

1. Порядок визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації [Електронний ресурс]: [http:// www.zakon.rada.gov.ua/laws/show/326-2022-%D0%BF#Text](http://www.zakon.rada.gov.ua/laws/show/326-2022-%D0%BF#Text)

**Бондар О.В., аспірант**

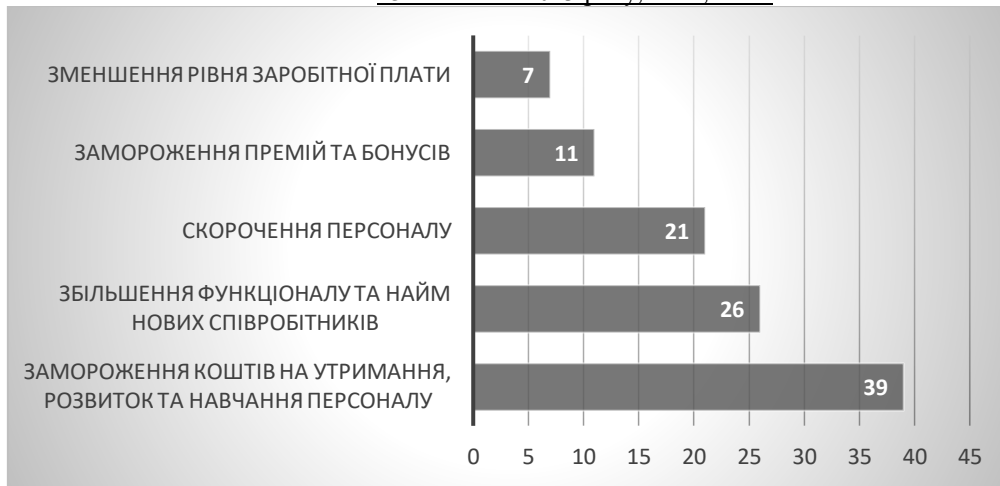
*Науковий керівник: к.е.н., доц. Сторожук О.В.*

*Центральноукраїнський національний технічний університет,  
м. Кропивницький, Україна*

### **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІД ЧАС ВІЙНИ: МОТИВАЦІЙНІ АСПЕКТИ**

Управління персоналом в усі часи є ключовим питанням в управлінні підприємствами. Війна в Україні поставила безпрецедентні завдання для організації робочого процесу, підтримки та збереження персоналу, мотивації.

Гостроту ситуації з людськими ресурсами в Україні ілюструють цифри: за експертними оцінками (Міжнародної організації праці та Європейського управління праці) понад 6,4 млн українців виїхали за кордон після 24 лютого 2022 року. Біля 7,7 млн осіб стали внутрішньо переміщеними особами [1]. Мотиваційні аспекти управління персоналом на вітчизняних підприємствах і в організаціях у 2022 році характеризуються наступними даними (рис 1).



**Рис. 1. Аналіз змін щодо персоналу на підприємствах і організаціях в Україні у 2022 році**

Джерело: [2]

Отже, в умовах війни особливо зростає роль управління персоналу в контексті мотивації. Зовнішні загрози та тиск багаторазово посилюється як у фізичному плані, так і в інформаційному полі. Тому лідеру команди вкрай важливо обмежувати негативний вплив інформації на себе і своїх співробітників. Натомість задача лідера – переформатувати цілі та місію підприємства, окреслити нові перешкоди на шляху розвитку та можливі шляхи їх подолання. Так, сьогодні для підприємств та організацій гостро актуальною стала проблема прискорення цифровізації, навчання співробітників новим компетенціям. Підвищеної актуальності набуває віддалена робота працівників, яка своєю чергою активізує фрилансерство. Так, за оцінками компанії «Делойт» щодо HR-трендів 2023, серед категорій працівників (окрім повної/часткової зайнятості), яких найчастіше залучають до екосистем різні підприємства та організації в Україні 45% становлять фрилансера та контрактори [3].

З нашого погляду, для багатьох фрилансерів основними мотивами роботи є свобода, гнучкий графік, фінансова незалежність, можливість працювати над декількома проєктами одночасно, розширюючи свої можливості та знання, кар'єрний розвиток, робота над проєктами, які найбільше відповідають їх особистим та професійним інтересам.

Всі ці виклики зумовлюють зміну підходів в управлінні персоналом, особливо з погляду мотивації. На нашу думку, серед інструментів мотивації на сьогодні найбільш доцільні:

1. Навчання. Під час війни навчальні програми для співробітників є інструментом переключення їх уваги зі споживання важких новин на більш ефективне використання ресурсу часу для розвитку soft skills (комунікація, лідерство, творчість) та формування hard skills, особливо цифрових компетентностей для ефективної роботи з цифровими технологіями, автоматизації

робочих процесів, управління виробництвом. Корисно сформувати фокус-групу із представників різних підрозділів підприємства для створення мотиваційних програм професійного розвитку працівників.

2. Комфортні та безпечні умови праці. Під час війни фокус уваги співробітників перенесено на безпеку, тому дуже важливою є їх психологічна підтримка. Виходячи із цих позицій, підприємствам доцільно доповнити до соціального пакета співробітників персональні зустрічі із професійним психологом або час від часу практикувати антистресові заняття із експертами.

3. Створення творчого середовища для навчання та розвитку. Зміщення акцентів із звинувачення співробітника за неспроможність виконати виробниче завдання до розуміння і командної підтримки кожного працівника у війну, як ніколи, є на часі. Із погляду ефективності мотивації, краще надавати більше свободи, заохочувати співробітників до спроб, навіть якщо вони можуть завершитися невдачею, ніж будь-що уникати невдач. Тому вкрай необхідно формувати і підтримувати культуру, в якій невдачі усвідомлюються як невідворотна частина процесу, що мотивує до творчості та інноваційної активності. І для фрилансерів, і для офісних співробітників це важливо.

4. Корпоративні офлайн-заходи сприяють згуртованості, довірі, взаємодопомозі в команді та формують сталість соціальних змін в колективі. Зустрічі, мотиваційні наради, корпоративні волонтерські проекти, спільне відвідування курсів першої допомоги також можуть стати дієвими інструментами мотивації під час війни.

Отже, підсумовуючи, слід зазначити, що війна в Україні підсвітила вразливість економіки та важливість підвищення гнучкості та стійкості людей і бізнесу. Впровадження нових підходів в управлінні персоналом підприємств під час війни, особливо в контексті мотивації, є сьогодні гостро актуальним питанням, адже забезпечує сталий розвиток підприємств, допомагає створити нову екосистему команди співробітників, сприяє впровадженню змін, забезпечує підтримку та збереження персоналу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Мінус 8 мільйонів осіб мінімум. Як війна вдарила по ринку праці в Україні. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/rinok-praci-skilki-vnutrishnih-pereselenciv-zalishilisya-bez-roboti-novini-ukrajini-50274758.html>

2. Дослідження ринку праці під час воєнного стану. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-pid-chas-voyennogo-stanu/>

3. Епоха навичок, інновацій та сильних лідерів: компанія «Делойт» назвала HR-тренди 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2023/human-capital-trends-event.html>