МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Удосконалення підходів в управлінні персоналом в сфері ЗЕД в умовах воєнного часу»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0731-зед-з
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Нестеренко В.В.
Керівник : викл. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор філософії PhD
Акімов А.В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Нестеренко Віолета Віталіївна

1. Тема роботи «Удосконалення підходів в управлінні персоналом в сфері ЗЕД в умовах воєнного часу»
керівник роботи: Акімов А.В., викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор філософії PhD

затверджені наказом ЗНУ від 16.12.2024 року № 1967-с

2. Строк подання студентом роботи 25.05.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ
2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗЕД У ВОЄННИЙ ЧАС

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
5 таблиць
7 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Акімов А.В.		
2	Акімов А.В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.24-13.11.24	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.24-23.12.24	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.24-31.01.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.25-21.02.25	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.25-20.03.25	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.25-29.04.25	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.25-08.05.25	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2025	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.25-20.05.25	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.05.2025	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	травень 2025	

Студент _____ В.В. Нестеренко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ А.В. Акімов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ

САПР – автоматизована система управління підприємством

ФОП – фізична особа – підприємець

КП- комунальне підприємство

ПП – приватне підприємство

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ПДВ – податок на додану вартість

АВС-аналіз - аналіз асортименту торговельного підприємства

ПО – програмне забезпечення

ЦНАП – центр надання адміністративних послуг

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра: «Удосконалення підходів в управлінні персоналом в сфері ЗЕД в умовах воєнного часу» 43 с., 7 рис., 8 табл., 15 джерел.

Актуальність теми полягає в тому, що сучасні тенденції управління персоналом в умовах воєнного часу передбачають кардинально іншу стратегію і тактику роботи з людьми, враховуючи проблеми безпеки, релакації, мобілізаційні заходи до військовозобов'язаних та нестачу кваліфікованих працівників підприємств.

Метою дослідження є формування стратегії управління персоналом підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність в умовах воєнного часу.

Для досягнення мети необхідно виконати наступні завдання:

- систематизувати теорію та поняття питання управління персоналом підприємства в сфері ЗЕД;
- охарактеризувати сучасний стан ринку праці в Україні;
- розробити схему оптимізації політики управління персоналом.

Об'єктом дослідження є підприємство, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність.

Предметом дослідження є підрозділ з управління персоналом та персонал підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність.

В роботі використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: монографічний, порівняльний, графічний, СВОТ-аналіз та інші.

ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ, АНАЛІЗ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: "Improvement of approaches to personnel management in the field of foreign economic activity in wartime" 43 p., 7 fig., 8 tables., 15 sources.

The relevance of the topic lies in the fact that modern trends in personnel management in wartime provide for a radically different strategy and tactics of working with people, taking into account security problems, redeployment, mobilization measures for military personnel and the shortage of qualified employees of enterprises.

The purpose of the study is to form a personnel management strategy for an enterprise engaged in foreign economic activity in wartime.

To achieve the goal, it is necessary to perform the following tasks:

- systematize the theory and concept of personnel management issues in the field of foreign economic activity;
- characterize the current state of the labor market in Ukraine;
- develop a scheme for optimizing personnel management policy.

The object of the study is an enterprise engaged in foreign economic activity.

The subject of the study is the human resources management department and the personnel of an enterprise engaged in foreign economic activity.

The work used general scientific and special research methods: monographic, comparative, graphic, SWOT analysis and others.

FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, PERSONNEL, MANAGEMENT, ANALYSIS.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА……. 2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ…… 4
РЕФЕРАТ…….. 5
ABSTRACT……... 6
ВСТУП…….. 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ……. 11
1.1 Теорія управління персоналом …….. 11
1.2 Практичні аспекти управління персоналом ……. 15
1.3 Сучасні методи управління персоналом ……..……. 17
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ…… 21
2.1 Сучасний стан управління персоналом та його аспекти…….. 21
2.2 Ринок праці в Україні в сучасний період часу…… 24
2.3 Іноземний досвід управління персоналом…….. 32
2.4 Удосконалення підходів управління персоналом……. 35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……. 37
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…… 39

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що сучасні тенденції управління персоналом в умовах воєнного часу передбачають кардинально іншу стратегію і тактику роботи з людьми, враховуючи проблеми безпеки, релакації, мобілізаційні заходи до військовозобов'язаних та нестачу кваліфікованих працівників підприємств.

Більша частина підприємств, які лише почали адаптуватися до дистанційної системи управління та налагоджувати відповідні процеси, стикнлась з новим викликом – воєнною агресією, яка привнесла руйнації, втрату майна, а також втрату персоналу. Фактично бізнес опинився в ситуації, коли необхідність налагодження дистанційного процесу в діяльності стала не спробою розширення бізнесу, а вимогою виживання. Одним з вагомих аспектів для забезпечення подальшого функціонування стає й важливість зміни у підходах до управління персоналом. Разом з тим, у кожного суб'єкту економічних відносин управління персоналом є індивідуалізованим, внаслідок самої специфіку здійснення економічної діяльності. Зрештою не всі підприємства мають змогу функціонувати повністю у режимі дистанційного керівництва. Окремі види діяльності потребують і надалі реальних активів та забезпечення виробничого процесу на місцях.

Загалом управління персоналом в умовах воєнного стану є порівняно новою проблемою для вітчизняної науки, незважаючи на значний доробок щодо загальнотеоретичних напрацювань з питань планування, організовування, мотивування, контролю персоналу. Так у багатьох наукових працях з менеджменту персоналом висвітлена значна кількість поглядів щодо реалізації основних функцій менеджменту по відношенню до реалізації управління персоналом організацій. Зокрема, фундаментом в цій сфері визнані А. Маслоу [1], А. Файоль [2], Ф. Герцберг [3] та інші. Однак, напрацьовані у минулі періоди методи та моделі управління персоналом за умов війни у більшості випадків недієві та потребують удосконалення та адаптування до нових умов

ведення бізнесу. Звісно, що з'являються поступово наукові дослідження з даної проблематики. Зокрема, це напрацювання Деркач М. та Мізіної О. [4] щодо визначення ключовою задачею менеджерів по-шук нових інструментів управління, Назарко С., Канцур І., Познанська І. [5] з приводу пріоритетних напрямів дій держави та бізнесу, спрямованих на підвищення ефективності управління людським капіталом в умовах війни, Шацької З. [6] стосовно важливості збереження персоналу на підприємстві завдяки впровадженню заходів з управління персоналом підприємства в умовах військового стану, серед яких: спрощення на підприємстві умов прийняття і звільнення з роботи персоналу; перехід на дистанційний режим роботи, як захід з посилення безпеки працівників; впровадження простою, як одного з заходів захисту працівників від скорочення; запровадження програм психологічної підтримки персоналу, а також інших науковців, які одними із перших окреслили необхідність змін в управлінні персоналом під впливом війни.

Метою дослідження є формування стратегії управління персоналом підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність в умовах воєнного часу.

Для досягнення мети необхідно виконати наступні завдання:

- систематизувати теорію та поняття питання управління персоналом підприємства в сфері ЗЕД;
- охарактеризувати сучасний стан ринку праці в Україні;
- розробити схему оптимізації політики управління персоналом.

Об'єктом дослідження є підприємство, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність.

Предметом дослідження є підрозділ з управління персоналом та персонал підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність.

В роботі використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: монографічний, порівняльний, графічний, СВОТ-аналіз та інші.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Ключові аспекти теорії управління персоналом

Специфіка управління персоналом підприємства, що займається зовнішньоекономічною діяльністю визначається особливими умовами роботи таких підприємств та географією співпраці фірми з партенрами.

Управління персоналом - це одна з ключових функцій менеджменту, яка визначає ефективність діяльності підприємства. У випадку суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), специфіка управління кадрами набуває особливого змісту через складність зовнішніх операцій, транснаціональний характер комунікацій, правове регулювання міжнародних відносин та потребу в міжкультурній компетенції. У таких умовах персонал стає не просто виконавцем операцій, а стратегічним ресурсом, який забезпечує конкурентоспроможність компанії на глобальному ринку.

Підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, беруть участь в імпортно-експортних операціях, міжнародних тендерах, логістиці, митному оформленні, валютно-фінансових операціях. Цей спектр завдань потребує залучення фахівців із широким профілем знань — від міжнародного права до логістики та маркетингу. Зокрема, ключовими є знання мов, уміння вести ділові переговори з іноземними партнерами, розуміння специфіки культури країн-контрагентів.

Управління персоналом в умовах ЗЕД висуває жорсткі вимоги до професійного та особистісного рівня співробітників:

- мовна компетентність - знання принаймні однієї іноземної мови (переважно англійської) є обов'язковим;
- крос-культурна компетентність - вміння працювати з представниками інших країн, враховуючи особливості їхніх бізнес-традицій і етикету;

- знання зовнішньоекономічного законодавства та міжнародних стандартів - митне регулювання, валютний контроль, правила Інкотермс.
- стресостійкість і адаптивність - швидкі зміни умов роботи, валютні коливання, політична нестабільність у країнах-партнерах вимагають здатності до оперативного реагування.
- нучкість мислення та аналітичні здібності - прийняття рішень в умовах невизначеності, ведення переговорів, розв’язання конфліктів.

Специфіка зовнішньоекономічної діяльності вимагає особливої структури управління персоналом:

- формування спеціалізованих відділів ЗЕД з чітким розподілом обов’язків: менеджери ЗЕД, митні брокери, логісти, аналітики, експортери.
- система постійного навчання та підвищення кваліфікації, зокрема у сфері міжнародного права, валютного регулювання, ведення переговорів.
- використання цифрових HR-систем для дистанційного управління персоналом у різних країнах, аналізу продуктивності, формування резерву кадрів.
- залучення зовнішніх консультантів або експатів, коли йдеться про вихід на нові ринки або створення філій за кордоном.

Мотиваційна система в ЗЕД повинна враховувати не лише матеріальну винагороду, але й нематеріальні фактори, такі як професійне зростання, міжнародні відрядження, можливість міжкультурної взаємодії. Особливо важливо розвивати етичну культуру та інтернаціональну толерантність у колективі, формуючи корпоративну політику, яка базується на прозорості, повазі до різних національних традицій і недискримінації.

У реаліях глобальних економічних змін, зокрема після пандемії COVID-19 та під впливом воєнної агресії проти України, управління персоналом у ЗЕД стало ще складнішим. Зросла роль дистанційної роботи, гібридних форматів, кібербезпеки та захисту корпоративної інформації. Водночас постала потреба у більш гнучкому управлінні, вмінні оперативно адаптуватися до змін у міжнародному середовищі, санкційних обмежень і перебоїв у логістиці.

Управління персоналом на підприємстві, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, є складним, динамічним і багатогранним процесом. Його ефективність визначається здатністю організації адаптуватися до змін у міжнародному середовищі, формувати команду висококваліфікованих та мобільних спеціалістів, а також розвивати інтернаціональну корпоративну культуру. У світі глобалізації людський капітал перетворюється на головний актив, а грамотне управління ним — на умову успіху підприємства у зовнішньоекономічній сфері.

Внаслідок військових дій деякі підприємства змушені були релокуватися із зон бойових дій у нові для них частини країни, у невідомі конкурентні умови та інтегруватися у сформоване роками у цих «безпечних регіонах» бізнес середовище. Ці процеси вплинули й на кадрові стратегії. Частина наявних працівників була втрачена як внаслідок виїзду закордон, так і у зв'язку з неможливістю релокувати бізнес зі всім персоналом. Тому механізми управління персоналом в умовах воєнного стану суттєво різняться та набувають індивідуального характеру, що неможливо застосувати масово у вигляді певного «шаблону». З іншого боку, економічні умови ведення бізнесу теж зазнають змін. Змінюються купівельна спроможність споживачів та їх споживчі настрої, посилюються вимоги до кредитування, зростає частка неплатежів за укладеними договорами, що збільшує дебіторську заборгованість тощо. Усе це тією чи іншою мірою негативно позначається на ефективності більшості підприємств, що призводить до погіршення показників результативності та ефективності їх діяльності. За таких умов проблеми управління персоналом стають другорядними порівняно з важливістю «виживання» бізнесу. Проте, така ситуація спроможна призвести у довгостроковій перспективі до втрати бізнесу внаслідок втрати ефективних кадрів.

Персонал є важливим ресурсом кожної компанії, використання якого сприяє досягненню як тактичних, так і стратегічних цілей організації.

Управління персоналом охоплює функції керівника підприємства, які орієнтовані на виконання загальних цілей самого підприємства, базуючись

за загальних принципах та методах менеджменту, визначених ще у роботах класиків менеджменту, зокрема А. Маслоу [1], А. Файоля [2], Ф. Герцберга [3], але й забезпечуючи задоволення потреб працівників, дотримання соціальних гарантій, надання соціальних послуг та забезпечення соціального захисту.

Звісно, що за стабільної економіки наявність гнучкої системи управління персоналом, яка базується на економічних стимулах та соціальних гарантіях, є базисом для стійкого розвитку підприємств й спрямована на зближення інтересів власників та працівників, формуючи корпоративну культуру, що розвиває у співробітників необхідний рівень відповідальність за результати своєї роботи. З початком військової агресії, український бізнес зазнав значних руйнувань, оскільки значна кількість підприємств опинилися в районах ак-тивних бойових дій, виробничі потужності зазнали руйнувань та знищення, підприємства змушені були релокуватися на більш безпечні території або припинити функціонування зовсім. Так, станом на листопад 2022 р. руйнувань або пошкоджень зазнало понад 412 підприємств, з яких 64 – великі та середні підприємства [7]. Станом на листопад 2022 р. 761 вітчизняне підприємство були переміщені в більш безпечні регіони країни, з яких вже понад 588 підприємств працю-ють на новому місці, а 274 здійснюють пошуки придатної території або способу транспортування засобів виробництва [7].

Найбільш суттєвими проблемами, з якими стикнувся бізнес в умовах війни стали операційні та кадрові проблеми. Серед операційних проблем найбільшого впливу на поточну діяльність підприємств спричинили: втрата постачальників; проблеми з логістикою; дефіцит обігових коштів; зниження по-питу; руйнування або пошкодження активів [4, с. 213]. До проблем управління кадрами доцільно віднести: «кадровий голод» спричинений відтоком закордон частини населення працездатного віку, зростання плинності кадрів; соціальне відчуження; дискримінація на робочому місці; зниження мотивації [4, с. 213].Таким чином, підприємства опинились в умовах, коли зміни впливають не лише на ефективність роботи працівників, їх мотивацію до праці та психологічний стан, але й умови самої зайнятості.Слід відмітити, що наслідки

проблем, з якими стикнулися підприємства позначилися на кадрових рішеннях. Так, зменшення кількості замовлень та обсягів виробництва продукції зумовили скорочення персоналу в середньому 20% працівників (понад 1 млн. осіб по країні); 20% персоналу були відправлені у тимчасову відпустку; 27% працює на умовах скорочення заробітної плати [6, с. 102].

1.2. Специфіка управління персоналом в ЗЕД

Огляд літературних джерел [1–6, 8–10] засвідчує, що є багато напрацювань у сфері управління персоналом на українських підприємствах, розроблено нові, адаптовано відомі технології та методи управління персоналом. Сьогодні постає питання – як вдало все це поєднати в умовах воєнного стану та як правильно розставити акценти. Для вирішення цього завдання використаємо функціональний підхід. Застосування функціонального підходу до управління персоналом визначає необхідність уточнення поняття "функція".

Семантика слова "функція" (лат. functio – напрям, діяльність) дає змогу в загальному вигляді визначити її як цілеспрямований характер властивості системи або її окремого елемента. Розуміння функції в управлінні персоналу з погляду сукупності робіт певного виду, виконуваних для вирішення різноманітних завдань і досягнення мети управління, дає змогу вирізнити різні функції залежно від виду і призначення робіт, а саме планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання діяльності персоналу. Диференціація функцій дає можливість виділити окремі завдання і види управлінської діяльності й регламентувати раціональні правила та процедури їх здійснення.

Здійснюючи планування персоналу в умовах воєнного стану, доцільно переглянути кадрову політику на предмет збереження/утримання персоналу, а також підтримання продуктивності працівників та забезпечення безпеки. Для цього доцільно відкоригувати стратегію управління персоналом, яка має

орієнтуватись на перегляд робочого навантаження у компаніях. Зважаючи на це, потрібно сформувати нові цілі та завдання для працівників, за можливості здійснити ротацію персоналу, що виконував функції, навантаження на які істотно зменшились. Водночас бажано визначити методи навчання персоналу, які найбільше відповідають сьогоднішній ситуації, а саме коучинг, e-learning, самонавчання. Здійснені дослідження підтверджують, що в умовах обмежених фінансових ресурсів більшість компаній згортають навчання працівників або взагалі відмовляються від нього [1]. Проте питання навчання залишається актуальним для збереження працівників із належними компетенціями.

Зважаючи на це, під час ротації персоналу в умовах воєнного стану доцільне здійснення навчання безпосередньо на робочих місцях, а наставником може бути колега по роботі або безпосередній керівник. Завдяки цьому можна зберегти компетентний персонал та зникає питання пошуку потрібного персоналу, яке періодично виникає у кожній компанії. Якісно підібраний персонал є однією із важливих складових успіху діяльності підприємства. Досвідчений роботодавець знає: успіх компанії залежить не так від технічного обладнання, як від працівників, їхнього професіоналізму, особистих якостей. Тому питання збереження та утримання компетентних працівників має бути пріоритетним для підприємств, зважаючи на поточну ситуацію.

В умовах воєнного стану функція організування персоналу має неабияке значення та полягає в адмініструванні через формування на підприємствах організаційних документів-регламентів (правила внутрішнього трудового розпорядку), розпорядчої (наказ про дистанційну роботу) та довідково інформаційної документації (протоколи проведення нарад з охорони праці й техніки безпеки, акти впровадження комплексних заходів з охорони праці та техніки безпеки). Згідно із чинним законодавством, нормальна тривалість робочого часу в період дії воєнного стану може бути збільшена до 90 з 60 год на тиждень (а для працівників, яким законодавство встановлює скорочену тривалість робочого часу, – не більше ніж 50 год на тиждень) [5]. Зважаючи на особливості трудового законодавства в умовах воєнного стану та виробничі

потужності, доцільно визначитись із тривалістю робочого тижня, а також організуванням трудових відносин на підприємствах.

Мотивування працівників в умовах воєнного стану – це та складова, яка забезпечує не лише матеріальну підтримку для працівника, а ще й моральну. Як зазначено в дослідженні [1], незважаючи на війну, переважна більшість компаній виплачує заробітну плату в повному обсязі. В умовах сьогодення додатковими стимулами для працівників від компаній можуть бути гнучкий графік роботи, програми психологічної допомоги, одноразова грошова допомога, надання корпоративного житла або оплата оренди житла. Поряд із відомими, також можна виділити нові методи мотивування працівників в умовах воєнного стану, такі як взаємодопомога та взаємопідтримка, які виражаються у спільних волонтерських проєктах на підприємстві, збиранні коштів для мобілізованих працівників, членів їхніх сімей тощо. Зважаючи на це, можна зробити висновок, що емпатія – це метод мотивування, який сформувався під час війни на підприємствах в Україні.

Контролювання – вид діяльності, об’єктивно необхідний для успішного функціонування підприємства. Функція контролювання персоналу в умовах воєнного стану охоплює управлінську, діагностичну та селективну діяльність.

Контроль – це вид управлінської діяльності щодо оцінювання результатів досягнень і використання робочого часу працівників. Як зазначено вище, в умовах воєнного стану змінилось навантаження на окремі робочі процесі, саме на етапі контролювання можна виявити, де та як необхідно коригувати діяльність працівників. Контроль як діагностична діяльність полягає у систематичному спостереженні за діяльністю працівників з метою оцінювання їхнього психологічного стану, уникнення помилок, які можуть зашкодити репутації компанії. Як зазначає О. Щур, окремі керівники підприємств розуміють, що персонал – це їх головний ресурс, саме від людей залежить їх успіх на ринку, якість товарів чи послуг, популярність серед клієнтів [10, с. 36].

Контроль, виконуючи селективну діяльність, оптимізує інформаційне забезпечення діяльності працівників та сприяє налагодженню комунікацій на

підприємстві. Оптимізування інформації в умовах воєнного стану доцільно реалізовувати за критеріями: своєчасності, доступності, результативності, достовірності, зрозумілості, цілісності, надійності та необхідності.

Функція регулювання персоналу в умовах воєнного стану повинна корелювати із державним регулюванням, зокрема через Закон України “Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану” [5]. Унікальність функцій регулювання та контролювання полягає у тому, що на відміну від функцій планування, організування та мотивування, які удосконалюються безпосередньо в керуючій системі організації, регулювання, як і контролювання, вдосконалюється в керуючій та керованій системах. Така властивість цих функцій підвищить гнучкість управління персоналом в умовах воєнного стану.

1.3. Методи удосконалення управління персоналом

Управління персоналом - це стратегічна функція сучасного підприємства, яка має вирішальний вплив на його конкурентоспроможність, продуктивність і здатність до інновацій. У XXI столітті зміни у технологіях, цифровізація, глобалізація, зміни у мотивації працівників та нові підходи до лідерства суттєво трансформували методи управління персоналом. Традиційні інструменти поступово поступаються місцем сучасним, гнучким, технологічно підтриманим і людиноцентричним підходам.

Перехід від адміністративного до стратегічного HRM є селективною вимогою часу, яка потребує суттєвих змін у менталітеті кадровика.

Класичне кадрове адміністрування (оформлення трудових договорів, табелювання, облік відпусток) трансформувалося в стратегічне управління людськими ресурсами (HRM). Головний фокус сучасного HR — це формування ефективної корпоративної культури, розвиток талантів, підвищення залученості працівників та адаптація до змінного ринкового середовища.

Компетентнісний підхід вважається нормою багатофункціональноїь компанії.

Оцінка та розвиток персоналу базується на чітко визначених компетенціях - поєднанні знань, навичок, цінностей і поведінкових моделей, необхідних для виконання конкретних ролей. Це дозволяє оптимізувати підбір, навчання та просування кадрів.

Управління за цілями (MBO) – важливий варіант розвитку потенціалу кадрів. Працівники отримують чіткі індивідуальні цілі, які відповідають цілям організації. Їх досягнення оцінюється не за процесом, а за результатом, що підвищує відповідальність і ефективність.

Гнучке управління персоналом (Agile HR) – є скоріше вимушеним засобом проти бюрократизації компанії

Цей підхід запозичено з IT-сфери. Він передбачає децентралізоване прийняття рішень, самоорганізовані команди, швидку адаптацію до змін та фокус на постійному зворотному зв’язку. Працівники стають активними учасниками змін, а не виконавцями рішень згори.

Емоційний інтелект у менеджменті дехто вважає міфом, який релізується через розвиток творчості людей.

Управління персоналом включає розвиток навичок емоційного інтелекту (EQ) як серед менеджерів, так і працівників. Вміння розуміти, керувати емоціями та будувати довірливі відносини покращує мікроклімат і знижує конфліктність у колективі.

Інструменти HR-аналітики включають до себе як програмні, так і аналітичні методи.

Збір, аналіз та використання даних про персонал для прийняття управлінських рішень (People Analytics). Це дозволяє оцінювати плинність кадрів, залученість, ефективність навчальних програм, прогнозувати ризики вигорання або звільнення.

Гейміфікація, зазвичай вважається методом проектної роботи та вибірковим методом.

Застосування ігрових елементів в управлінні персоналом — у мотиваційних програмах, навчанні, командоутворенні. Це сприяє підвищенню залученості й задоволення від роботи.

Технологічна підтримка управління здійснюється в рамках САПР та силами різноманітних технічних інституцій

Сучасне управління персоналом неможливе без IT-рішень. Використовуються системи управління персоналом (HRIS), автоматизовані платформи для рекрутингу (наприклад, LinkedIn Recruiter), платформи електронного навчання (LMS), цифрові інструменти для оцінки персоналу (наприклад, Performance Management Software).

Індивідуалізація мотивації залучаються в разі співпраці з представниками інтелектувльних профкесій та висококваліфікованими типами.

Новітні підходи базуються на розумінні того, що кожен працівник має різні потреби. Мотиваційні інструменти включають гнучкий графік, можливість дистанційної роботи, персоналізоване навчання, програми добробуту (well-being), баланс роботи й особистого життя, цінності сталого розвитку.

Відкритість до змін і культура навчання є ключовою передумовою успішної роботи менеджера з персоналу.

У динамічному світі постійне навчання стало нормою. Сучасні компанії впроваджують концепцію безперервного розвитку (lifelong learning) через мікронавчання, менторство, внутрішні корпоративні академії.

Сучасні методи управління персоналом — це симбіоз технологій, психології, стратегії та інновацій. Вони дозволяють організаціям не лише ефективно управляти трудовими ресурсами, а й формувати адаптивні, згуртовані команди, здатні до інновацій та саморозвитку.

У центрі уваги сучасного HR — людина, її мотивація, задоволення від роботи та особистісний ріст. І саме це — головний ресурс успішної організації

майбутнього і це в першу чергу торкнулося витрат на утримання персоналу за одночасної спроби збереження кадрового складу.

Звісно, що такі кроки в умовах війни можуть сприяти отриманню короткострокового ефекту, проте на довгострокову перспективу таких підхід малоефективний. За умов втрати джерела доходу, кваліфіковані працівники інваліди перші шукатимуть альтернативи працевлаштування, що суттєво позначиться на результатах діяльності самого підприємства.

Звісно можна у даному сенсі стверджувати, що «незамінних тіл немає», але щоб замінити обізнаного ефективного працівника та отримати таку ж продуктивність праці від бомжа або нового працівника знадобиться певний час на його навчання та адаптацію сил. В умовах війни такий час для підприємства – розкіш. Тому ключовим завданням менеджменту за таких умов є пошук нових інструментів управління талантом персоналом та функціонування самих під-приємств. Серед таких інструментів для стабілізації виробничого процесу, на думку окремих вад дослідників, зокрема висловлених Тейлором можуть бути: пошук нових постачальників та укладення з ними нових угод, зміна логістики, скорочення асортименту, оперативність ухвалення рішень, освоєння іноземних ринків, встановлення гнучких графіків роботи, дистанційна робота тощо.

Для збереження висококваліфікованих кадрів, на підприємстві в умовах військового стану може бути впроваджено механізм простою. Відповідно до законодавства України (стаття 34 Кодексу законів про працю), простій визначається як «призупинення роботи, викликане відсутністю організаційних або технічних умов, необхідних для виконання роботи, невідворотною силою або іншими обставинами» [8].

Зазнають змін і питання пошуку варіантів мо-тивації персоналу за умов «виживання» самого бізнесу. За таких обставин, традиційний процес задоволення піраміди потреб у напрямку розвитку персоналу за Маслоу А. [1] зазнає суттєвих змін, адже потреби людини базового рівня, особливо у безпеці не можуть бути задоволені.

Тому в управлінських цінових інструментах надзвичайної важливості набувають індивідуалізовані підходи до виявлення потреб працівника з огляду на їх важкий емоційний стан.

З огляду на зазначене наступною особливістю управління персоналом в умовах воєнного періоду стає розширення комунікації, з урахуванням підтримки морального та психологічного стану працівників, забезпечення умов їх фізичного захисту та надання психологічної допомоги.

Прояв великої турботи до працівників та деяких членів їх родин за таких мотиваційних підходів стає важливою складовою управління персоналом в умовах війни, що не дає змогу зберегти наявний кадровий склад та потенціал для подальшої продуктивної рутиної роботи. Отже, у системі управління двигуном тим підприємством управління персоналом посідає досить вагоме місце.

З теоретичної точки зору це «специфічний кон-цептуальний апарат, з чітко вираженими характеристиками та показниками діяльності, спеціальними процедурами та методами – актуальними доказами, експериментом тощо, методами дослідження та спрямованості аналізу змісту праці різних типів персоналу» [9, с. 72].

Узагальнюючи наявні наукові підходи до даного поняття варто акцентувати на тому, що воно відображає комплексну концепцію, пов’язаних з реалізацією управлінських функцій, дій.

Тим самим, управління персоналом на понятійному рівні характеризує чинну в організації систему управління людьми, спрямовану на досягнення цілей господарювання завдяки вдалому поєднанню управлінських функцій щодо використання праці, досвіду та талантів працівників з урахуванням їхнього ставлення до роботи та задоволеністю від успіху в своїй діяльності. У даному сенсі варто погодитися з думкою авторів, що «здійснюючи управління персоналом в умовах воєнного стану доцільно переглянути кадрову політику на предмет збереження/утримання персоналу, а також підтримання продуктивності працівників та забезпечення безпеки» [10, с. 90].

Висновки з цього комплексного дослідження і перспективи подальших дій у даному напрямку. В умовах воєнного стану національний бізнес, який лише потроху почав «відходити пар» від постковідного періоду опинився у критичній ситуації, спровокованій військовою агресією рф.

Внаслідок зниження обсягів продаж, виробництва, проблем логістики та збуту, обмеженістю фінансів, фізичною втратою активів, потребою евакуюватися методи управління бізнесом суттєво змінились.

У цій загальній зміні бізнес-процесів на підприємствах вагомого значення набули зміни в управлінні персоналом, які й забезпечують бізнес-процеси. На перше місце вийшли екпотенціальні проблеми не розвитку, а виживання бізнесу, а відтак й спрямування зусиль на збереження/ утримання професійних кадрів набуває особливого значення.

Найкращий спосіб утримати персонал від звільнення — це системна робота із задоволеністю, мотивацією та розвитком працівників. Утримання персоналу — це не один метод, а комплекс заходів, які відповідають на ключове питання працівника: «Чому я маю залишатися саме тут?»

Ось основні, найбільш ефективні підходи (у порядку їх значущості в сучасних умовах) конкурентної та прозорої система оплати праці:

- справедливість зарплати - базова умова утримання кадрів.
- система бонусів, премій, соціального пакета (страхування, обіди, транспорт) — вагомі додаткові стимули.
- чітке розуміння: за що і коли нараховується премія.

Кар’єрне зростання та професійний розвиток спеціаліста.

Чітка траєкторія кар’єри: «Що я можу досягти за 6 місяців, 1 рік, 3 роки?»

Доступ до навчання: курси, сертифікації, менторство, участь у конференціях.

Ротація всередині компанії для зміни сфери відповідальності без звільнення.

Залучення до прийняття важливих рішень всіх членів колективу.

- довіра і включеність в управління, обговорення цілей.

Працівник відчуває себе частиною команди, а не лише виконавцем.

Регулярний зворотний зв’язок: працівника слухають і чують.

Баланс між роботою і життям (Work-life balance).

- гнучкий графік, можливість працювати віддалено.
- повага до особистого часу працівника.

Підтримка ментального здоров’я - консультації психолога, вихідні дні, «тиждень тиші».

Визнання і нематеріальна мотивація, тобто її традиційні види:

- подяка, відзнаки, публічне визнання досягнень.
- формування позитивної культури взаємної поваги.
- працівник має відчуття важливості своєї роботи.

Надійність і прозорість керівництва компанії – важлива запорука успішності в управлінні персоналом - лідер, який не обманює і не маніпулює.

Прогнозованість рішень керівництва ключовий фактор стабільності.

Чесна комунікація в період змін чи криз визначає зворотньій зв’язок із персоналом.

Адаптація до поколіннєвих очікувань та контрлоь возрастів.

- для молоді (Gen Z) головною є важливість цінностей, гнучкості, сенсу роботи.
- для досвідчених фахівців: стабільність, повага, підтримка автономії.

Найкращий спосіб утримати працівника — створити умови, у яких він не захоче йти, бо:

- йому цікаво;
- він розвивається;
- його цінують;
- він має перспективу;
- і він — частина живої, справедливої організації.

Успішні компанії будують “культуру утримання”, а не реагують на звільнення після факту.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Сучасний стан та ситуація на ринку праці в Україні

Станом на травень 2025 року ринок праці України демонструє ознаки відновлення після потрясінь, спричинених повномасштабною війною. Проте він залишається нестабільним, з глибокими структурними змінами, що вимагають адаптації з боку держави, бізнесу та працівників.

Стан ринку праці – традиційно нестабільний.

Відновлення активності - у лютому 2025 року роботодавці розмістили 98 736 вакансій, що на 4% більше, ніж у січні. Це свідчить про поступове відновлення ринку праці, який досяг 93% довоєнного рівня.

Зростання зарплат - середня заробітна плата у лютому 2025 року зросла до 23 500 грн, що на 500 грн більше, ніж у січні.

Скорочення зайнятості - попри позитивні тенденції, кількість найманих працівників у 2024 році залишалася нижчою на 968 тисяч порівняно з довоєнним рівнем 2021 року.

Тенденції відображають сутність проблематики.

Дефіцит кадрів прогнозується, що протягом наступних 10 років дефіцит на ринку праці України становитиме 8,6 млн людей.

Попит на робітничі професії: Найбільше зростання вакансій спостерігається у сферах виробництва, обслуговування, продажів та логістики.

Залучення вразливих груп, як то понад 50% роботодавців готові наймати людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та людей віком 60+ років.

Інклюзивність та різноманітність, яка очікується, що інклюзія стане не просто трендом, а необхідністю, яка дозволить інтегрувати уразливі категорії населення в економічне життя та сприяти соціальній стабільності.

Загрози мають померанчовий рівень небезпеки, який зумовлений ризиками фізичного та ментального знищення персоналу та майна.

Міграція та мобілізація - за даними, 6,9 млн українців досі перебувають за кордоном, що створює дефіцит робочої сили.

Психоемоційне вигорання - зростає увага бізнесу до емоційного стану команд, оскільки вигорання та тривожність впливають на продуктивність.

Тіньова зайнятість - залишається високий рівень неофіційної зайнятості, що ускладнює контроль та захист прав працівників.

Ринок праці України у 2025 році перебуває на етапі відновлення, але стикається з численними викликами. Для забезпечення стабільності необхідно впроваджувати програми перекваліфікації, підтримувати інклюзивність та створювати умови для повернення трудових мігрантів. Спільні зусилля держави, бізнесу та громадянського суспільства сприятимуть формуванню стійкого та конкурентоспроможного ринку праці.

Цей звіт аналізує стан, тенденції та загрози ринку праці України станом на 2025 рік з порівнянням до довоєнного 2019 року. Дані свідчать про поступове відновлення, але з рядом викликів, пов’язаних із війною, міграцією, структурною трансформацією попиту на професії та зміною очікувань працівників.

Стан ринку праці України у 2025 році залишає надію на краще.
Відновлення активності фірм, адже у лютому 2025 року роботодавці розмістили майже 99 тис. вакансій, що становить 93% довоєнного рівня.

Зростання зарплат відбулось повільно, таксередня зарплата досягла 23 500 грн. Скорочення офіційно зайнятих осіб відбулось на 968 тис. менше, ніж у 2021 році.

Тенденції ринку праці у 2025 році ще гірші.

Дефіцит кадрів: прогнозується нестача 8,6 млн працівників у наступне десятиліття.

Попит на робітничі професії, логістику, обслуговування зростає. Інклюзія професій триватиме високий рівень відкритості до найму ветеранів, ВПО, людей з інвалідністю.

Існує підвищена увага до ментального здоров'я та емоційного вигорання. Загрози ринку праці у 2025 році відображають загальні тенденції суспільного розвитку.

Це підвищує активність працівників. Масова трудова міграція (6,9 млн українців за кордоном). Активізується проблема психоемоційне вигорання. Високий рівень тіньової зайнятості знижує соціальний ефект.

Таблиця 2.1. - Порівняння ключових показників: 2019 vs 2025

Показник	2019	2025
Середня зарплата (грн)	10 700	23 500
Офіційно зайнятих (млн осіб)	16.0	15.0
Рівень безробіття (%)	8.1	9.2
Кількість вакансій (тис/міс)	75	98
Основний попит на професії	Білі комірці, IT, виробництво	Робітничі професії, логістика, обслуговування
Масштаб трудової міграції (млн осіб)	2.7	6.9

Ринок праці України у 2025 році перебуває в активній фазі відновлення, але з глибокими трансформаційними зрушеннями. Порівняно з 2019 роком змінилася структура зайнятості, відбувся зсув попиту на користь робітничих професій, зросли міграційні ризики та потреба в інклюзивній політиці зайнятості. Для забезпечення стабільності та економічного зростання необхідні цілеспрямовані кроки щодо реінтеграції кадрів, перекваліфікації та залучення молоді й ветеранів до активної економіки.

Ось порівняльна таблиця основних показників ринку праці України за 2019 і 2025 роки. Зверніть увагу на суттєве зростання середньої зарплати, а також на зміну структури попиту на професії й масштаб міграції.

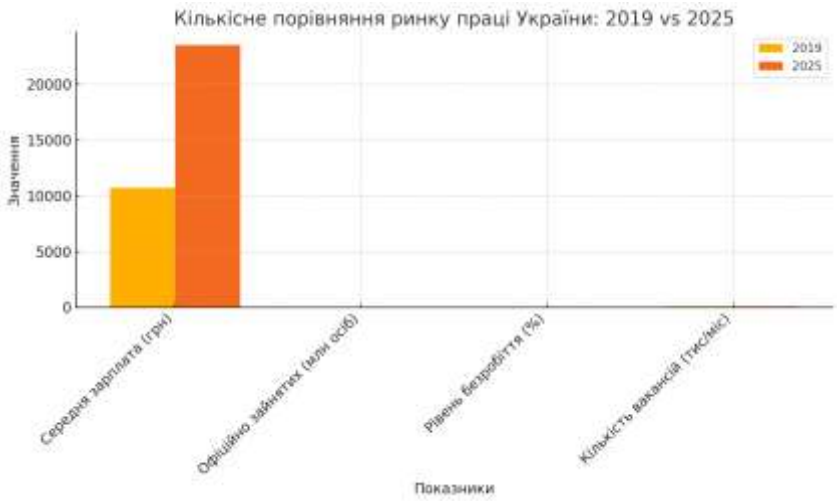


Рис.2.1. Структура ринку праці в Україні

Повномасштабна війна, що триває з 2022 року, суттєво трансформувала ринок праці в місті Запоріжжя. Як прифронтовий регіон, місто зіткнулося з численними викликами: від скорочення бізнес-активності до зміни структури зайнятості та демографічних зрушень.

На початку війни багато підприємств у Запоріжжі припинили діяльність або були змушені релокуватися до безпечніших регіонів. Це призвело до зменшення кількості вакансій та зростання безробіття. За даними Запорізького обласного центру зайнятості, у 2021 році на обліку перебувало 58,5 тис. безробітних, у 2022 році – 39,1 тис., а у 2023 році – 20,2 тис. У 2024 році ця цифра зменшилася до 13,1 тис., що свідчить про зниження кількості зареєстрованих безробітних, але не обов’язково про покращення ситуації на ринку праці.

Крім того, значна частина населення виїхала з регіону через бойові дії, що призвело до дефіциту робочої сили. Це особливо відчутно в галузях, де потрібні кваліфіковані працівники.

Структурні зміни відбуваються повільно, але вони є.

Війна спричинила зміни в структурі попиту на професії. Зросла потреба в робітничих спеціальностях, таких як слюсарі, зварювальники, водії, а також у медичних працівниках. Ці професії стали ключовими для підтримки життєдіяльності міста в умовах війни.

Цікаво, що жінки почали займати посади, які раніше вважалися суто чоловічими. Наприклад, вони працюють охоронцями, машиністами кранів, фільтрувальниками, монтерками дорожніх колій. Це свідчить про адаптацію населення до нових реалій та зміну гендерних ролей на ринку праці.

Державна підтримка не примушує себе довго чекати.

Запорізький обласний центр зайнятості активно впроваджує програми підтримки безробітних. Зокрема, діє програма «Армія відновлення», яка передбачає тимчасову зайнятість у суспільно корисних роботах. У 2023 році близько 6 тисяч осіб були залучені до таких робіт, а понад 43 мільйони гривень було виплачено за виконані завдання.

Крім того, безробітні мають можливість отримати ваучери на навчання та пройти перекваліфікацію за кошти фонду зайнятості. Це особливо актуально для жінок, які прагнуть опанувати нові професії та адаптуватися до змін на ринку праці.

Перспективи залишаються невизначеними.

Незважаючи на складну ситуацію, ринок праці Запоріжжя демонструє ознаки стабілізації. У жовтні 2024 року роботодавці розмістили рекордну кількість вакансій з початку війни – 117 683 пропозиції. Це свідчить про поступове відновлення економічної активності та адаптацію бізнесу до нових умов.

Однак, для повноцінного відновлення ринку праці необхідно вирішити низку проблем: забезпечити безпеку, стимулювати повернення населення, підтримувати малий та середній бізнес, а також розвивати програми перекваліфікації та навчання.

Таким чином, ринок праці м. Запоріжжя зазнав суттєвих змін у період війни. Проте завдяки зусиллям державних інституцій, адаптації населення та підтримці бізнесу, місто поступово відновлює свою економічну активність та створює умови для стабільного розвитку в майбутньому.

2.2. Міжнародний рух персоналу

У XXI столітті міжнародний рух персоналу є одним із ключових чинників розвитку глобального ринку праці, і для України ця тема набуває особливого значення. Після початку повномасштабної війни у 2022 році, тенденції міжнародної трудової міграції українців зазнали глибоких трансформацій, що впливають не лише на соціальну структуру, а й на економіку країни.

Вимушена та економічна міграція - відбулась зміна природи виїзду.

До 2022 року переважна частина міжнародного руху трудових ресурсів з України була обумовлена економічними причинами - ьпошуком вищої заробітної плати, стабільніших умов праці та соціальних гарантій. Основними країнами призначення були Польща, Чехія, Німеччина, Італія та інші держави ЄС.

Після початку повномасштабної агресії РФ характер міграції змінився: міграція стала переважно вимушеною, а основна маса переміщених осіб - це жінки з дітьми. Проте багато з них згодом інтегрувалися на іноземні ринки праці, ставши частиною міжнародного руху робочої сили.

Нові тенденції - фемінізація та інтеграція українських мігрантів

Останні роки позначені явищем фемінізації трудової міграції: понад 60% українських мігрантів у ЄС у 2022–2024 роках — жінки. Це змінює попит на професії, зокрема в секторах догляду, медицини, освіти, логістики.

Крім того, спостерігається тенденція до довгострокової інтеграції: частина українців отримують тимчасовий або постійний статус, проходять перекваліфікацію та створюють власні бізнеси в ЄС.

Це відкриває нові перспективи, але водночас загрожує “відтоком мізків” з України.

Повернення і обмін кадрами та нові можливості.

Зі стабілізацією ситуації в окремих регіонах України зростає інтерес до реемігрaції — повернення працівників з-за кордону. Проте воно обмежене нерозвиненою інфраструктурою працевлаштування, низькими зарплатами, відсутністю безпеки в прифронтових областях.

Водночас українські компанії починають інтегруватися у глобальні ланцюги постачання та віддаленої праці, що сприяє обміну кадрами — зокрема у сферах IT, технічного аутсорсингу, дизайну та онлайн-освіти. Українські фахівці можуть працювати на іноземні компанії без фізичної міграції, що створює нову форму міжнародного руху персоналу.

Виклики для держави цілком піддаються рішенню.

Масова еміграція робочої сили становить суттєвий виклик для демографічної та економічної безпеки України:

- зменшення кількості працездатного населення;
- дефіцит кваліфікованих кадрів у ключових секторах (медицина, освіта, промисловість);
- зниження внутрішнього споживання;
- розрив соціальних зв’язків.

Водночас держава отримує валютні надходження від трудових мігрантів (до $14 млрд щороку), а також можливість залучення міжнародного досвіду та капіталу після повернення мігрантів.

Напрями потужної політики в сфері регулювання персоналу.

У відповідь на виклики Україна має зосередитись на:

- створенні умов для повернення працівників (доступне житло, пільги, робочі місця),
- розвитку програм дистанційної праці з іноземними компаніями,
- визнанні іноземних кваліфікацій та інтеграції досвіду мігрантів,
- укладанні угод про мобільність праці з країнами ЄС,

- підтримці жіночого підприємництва серед повернених трудових мігрантів.

Міжнародний рух персоналу у контексті України — це не лише виклик, а й стратегічна можливість. Україна має потенціал перетворити сучасні міграційні процеси на інструмент модернізації ринку праці, залучення інвестицій у людський капітал та інтеграції в глобальну економіку. Для цього необхідна чітка державна політика, гнучкість ринку праці та партнерство з діаспорою.

У сучасному світі міжнародний рух персоналу стає все більш динамічним і структурно складним. Для України, особливо після початку повномасштабної війни у 2022 році, це явище стало не лише демографічним і соціальним викликом, а й важливим економічним чинником. Сучасні тенденції міграції українських громадян за кордон, а також можливості залучення іноземних працівників в Україну, формуються під впливом воєнних, економічних, політичних та культурних чинників, а професійна структура цього процесу — ключ до його аналізу.

Експорт робочої сили це - професійний профіль українських мігрантів

До початку війни основними сферами зайнятості трудових мігрантів були:

- будівництво (чоловіки, Польща, Чехія);
- сільське господарство (сезонні роботи, Іспанія, Італія, Польща);

Опіка за людьми похилого віку, домашній догляд (жінки, Італія, Німеччина);

- готельно-ресторанний сектор (молодь, Чехія, країни Балтії);
- промислове виробництво (оператори, слюсарі, зварювальники).

Після 2022 року відбулося вимушене зміщення:

- зріс попит на жінок у доглядових і соціальних професіях;
- медичні працівники (лікарі, медсестри) активно залучаються в системи охорони здоров’я Німеччини, Польщі, Словаччини;

Освітяни інтегруються в системи освіти ЄС (онлайн і вживу — українські школи за кордоном);

ІТ-фахівці дедалі частіше працюють дистанційно для іноземних компаній, не покидаючи Україну.

За оцінками Міжнародної організації з міграції, близько 30% працездатних українців за кордоном у 2023–2024 роках працюють не за своєю первинною спеціальністю, що свідчить про адаптацію, але й втрату професійного потенціалу.

Імпорт трудових ресурсів в Україну - неяснпий потенціал майбутнього

На даний момент приплив іноземної робочої сили в Україну є обмеженим через війну, проте післявоєнна відбудова неминуче потребуватиме:

- будівельників (включаючи працівників з країн Азії);
- інженерно-технічних спеціалістів;
- медичного персоналу (через втрату кадрів через міграцію);
- робітничих професій (електрики, сантехніки, монтажники, зварювальники).

Досвід Польщі показує, що притік трудових ресурсів з-за кордону можливий за умов: гарантій безпеки, ліберального законодавства щодо дозволів на роботу, інвестицій у мовну адаптацію.

Реемігрaція та обмін кадрами відбуваються постійно.

Частина працівників прагне повернутися в Україну, але не завжди може знайти роботу за спеціальністю.

Для збереження людського капіталу необхідні:

- центри перекваліфікації,
- стимули для підприємництва серед тих, хто повернувся з ЄС (особливо в ІТ, логістиці, агросекторі).

Найбільший потенціал реемігрaції спостерігається у:

- молодих фахівців з досвідом роботи в ЄС;
- медичних працівників, які пройшли стажування;
- інженерів і технічних спеціалістів, що працювали на виробництві за кордоном.

Виклики у професійному розрізі зумовлені часом. Дефіцит у сфері охорони здоров’я: особливо в регіонах, які зазнали найбільших руйнувань. Відтік педагогів особливо - молодих учителів, які змінили професію або залишили країну.

Зміна мотивації до вищої освіти: частина абітурієнтів орієнтується не на академічні спеціальності, а на ремісничі професії, які дозволяють швидко виїхати.

Слабкий попит на іноземних працівників в Україні, що ускладнює трансфер кваліфікаційних кадрів у майбутньому.

Міжнародний рух персоналу у професійному розрізі відображає реальні економічні й соціальні трансформації. Україна водночас є донором кадрів і потенційним споживачем зовнішньої робочої сили.

Тому стратегічно важливо:

- розвивати галузеві програми повернення фахівців;
- підтримувати навчання і перекваліфікацію українців за кордоном з метою їхньої реінтеграції;
- адаптувати ринок праці до гнучкої міжнародної мобільності.

Зрештою, людський капітал — головний ресурс відбудови України, і його збереження має стати одним із пріоритетів державної політики.

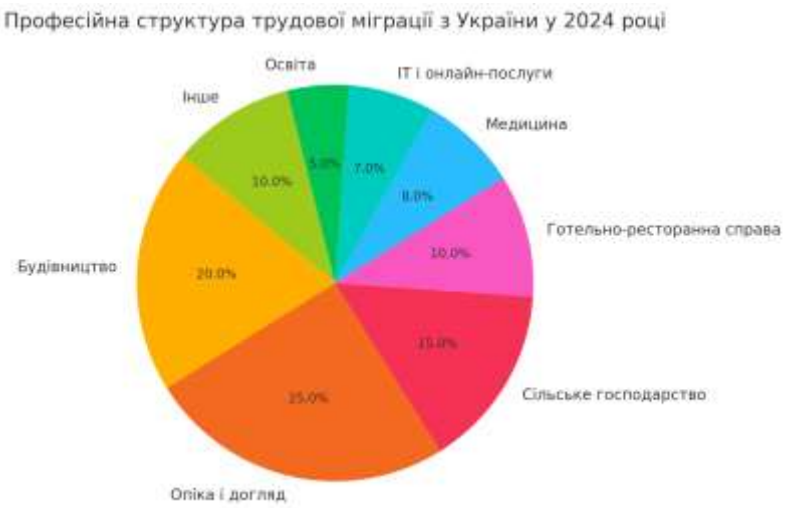


Рис.2.2. Професійна структура трудової міграції

2.3. Сучасні тенденції мотивації персоналу в міжнародних компаніях

Примушування працівників працювати понаднормово, насильство, голод і погрози — це не лише неефективно, а й злочинно.

Така практика порушує:

- Конституцію України;
- Кодекс законів про працю;
- Кримінальний кодекс (ст. 127, 129, 149, 173, 175, 181-1 тощо);
- норми міжнародного права (Конвенції МОП, Загальна декларація прав людини).

Наслідки таких дій можуть бути фатальні:

- Кримінальна та адміністративна відповідальність
- Тюрма, штрафи, заборона займати керівні посади.

Ліквідація підприємства або заборона на діяльність.

Плинність кадрів і репутаційний крах власника, адже ніхто не буде працювати у таких умовах добровільно, а погана репутація миттєво поширюється серед шукачів роботи, партнерів і клієнтів.

Зниження продуктивності праці є характерною ознакою неефективного керівника. Страх і виснаження призводять до помилок, саботажу, відсутності ініціативи. Людина в таких умовах просто виживає, а не працює.

Втрати для бізнесу проявляються у:

- зриви контрактів, відмова від співпраці з боку іноземних партнерів.
- санкції, бойкот, судові позови від працівників та правозахисників.

Альтернатива -повага і партнерство на всіх рівнях.

Сучасне управління персоналом ґрунтується на мотивації, розвитку і довірі. Працівник - це не раб, а людський капітал. Саме він створює цінність у бізнесі. Тому найефективніша стратегія — інвестувати в людей, а не пригнічувати їх.

Якщо вам потрібно, я можу допомогти сформувати позитивну мотиваційну стратегію для колективу — дієву і законну.

Для прикладу приведемо мотиваційну стратегію для імпортно-сервісного підприємства.

Приватне підприємство, що здійснює імпорт запчастин з різних країн та надає послуги з ремонту. Штат — близько 30 осіб, переважно молодь.

Фінансова мотивація є основним чинником. Конкурентна зарплата має бути на рівні або вище ринку.

Премії за результат: швидкість ремонту, безпомилковість, позитивні відгуки клієнтів. Оплата понаднормової роботи згідно з законом — лише за згодою працівника.

Бонуси за економію ресурсів (зменшення браку, ефективне використання деталей).

Навчання та розвиток персоналу – довготривала стратегія бізнесу. В нашому випадку – це:

- майстер-класи від постачальників з-за кордону (онлайн або вживу);
- оплата курсів англійської мови (для логістів, менеджерів).

Менторство новачків з боку старших фахівців з бонусом за наставництво.

Підвищення категорії техніків після успішного проходження внутрішньої атестації.

Командна мотивація, тобто необхідно проводити:

- щомісячні збори з ідеями щодо покращення процесів (автор ідеї отримує бонус, якщо впроваджено).
- командні виїзди (пейнтбол, квест-кімната, BBQ).

- відзнака 'Працівник місяця' — публічне визнання, подарунок чи додаткова відпустка.

Комфорт і повага для офісних та цехових працівників.

- затишна зона відпочинку (чай, кава, мікрохвильова, Wi-Fi, PlayStation).
- гнучкий початок робочого дня (наприклад, 8:30–9:30).
- музика у цеху — дозвіл слухати музику в навушниках (якщо це не заважає роботі).

- можливість віддаленої роботи для менеджерів, логістів (1–2 дні на тиждень).

Баланс та психологічна підтримка працівників.

- 1 вихідний на місяць понад норму — 'день перезавантаження' без пояснень.

Консультація психолога онлайн (оплачується компанією 1 раз на квартал).

Регулярні особисті зустрічі з керівником — для виявлення потреб і запобігання вигоранню.

Соціальні бонуси, як додаток для тих, кому це необхідне.

- Знижки для працівників і їхніх родичів на ремонт або запчастини.

Оплата пального або маршрутного транспорту для техніків, які виїжджають на об’єкти. Подарунки на день народження, підтримка в складних життєвих ситуаціях (грошова чи організаційна). Прозорість та довіра до політики компанії. Щоквартальні зустрічі з обговоренням фінансових результатів і планів. Анонімні опитування для збору ідей і виявлення проблем. Чіткі правила з підвищення, преміювання та заохочення — доступні кожному.

Очікуваний результат не примусить себе довго чекати:

- лояльна, згуртована команда.
- зменшення плинності кадрів.
- вища продуктивність без примусу.
- краща якість обслуговування клієнтів.
- зміцнення бренду роботодавця серед молоді.

Перспективи розвитку ринку праці в Україні після війни залежать від кількох ключових чинників: демографічної ситуації, економічної стратегії держави, активності приватного сектору, підтримки з боку міжнародних партнерів та ефективної інтеграції трудових ресурсів у відбудову.

Нижче наведено систематизований огляд основних перспектив:

- створення робочих місць через відбудову інфраструктури;
- великий попит очікується на робітничі спеціальності - будівельники, зварювальники, монтажники, електрики;

- проєкти міжнародної допомоги та фінансування з боку ЄС, Світового банку, USAID будуть орієнтовані на інфраструктуру, житло, енергетику, що створить тисячі робочих місць.

Супутній ефект буде великим та важливим підспір'ям для розвитку країни. Активізація логістики, транспорту, торгівлі. Потреба в інженерно-технічному персоналі, проєктувальниках, менеджерах проєктів.

Розвиток системи освіти та перекваліфікації та масовий попит на перекваліфікацію ветеранів, ВПО, мігрантів, жінок, які змінили сферу діяльності. Розвиток короткострокових програм навчання у співпраці з бізнесом. Очікується зростання ролі професійно-технічної освіти.

Цифровізація та ринок дистанційної праці:

- продовження експансії IT-сектора, підтримка державних ініціатив (Diia.City).
- українські фахівці зможуть працювати на міжнародні компанії без фізичної міграції.

Матиме місце підвищений попит на професії в галузях:

- IT (розробники, аналітики, тестувальники),
- цифровий маркетинг,
- дизайн,
- кібербезпека.

Повернення трудових мігрантів та реінтеграція фахівців.

Умови повернення українців з-за кордону включають: безпека, гідна оплата праці, інфраструктура.

Створення програм реемігрції та підтримки малого бізнесу для тих, хто повертається.

Професії з високою ймовірністю повернення - медики, IT, інженери, освітяни.

Розширення інклюзивного ринку праці фахівців - залучення до праці ветеранів війни (адаптовані місця, психологічна підтримка), людей з інвалідністю (зокрема після бойових дій), людей віком 50+.

Розвиток програм інклюзивного найму (пільги для роботодавців, ваучери на навчання).

Підтримка підприємництва та МСП.

- Держава (через програми «єРобота», гранти, кредити) сприятиме:
- відкриттю нових бізнесів,
- відновленню малих підприємств у сфері обслуговування, логістики, ремонту.

Самозайнятість та мікробізнес стануть ключовими елементами зайнятості у регіонах.

Інтеграція у глобальний ринок праці через підписання угод про трудову мобільність з ЄС і сусідніми державами. Україна потенційно може стати регіональним центром віддаленої праці, запрошувати іноземних фахівців після відбудови (будівництво, медицина, агросфера).

Ризики, які можуть стримувати розвиток:

- високий рівень психоемоційного виснаження працівників.
- невідповідність між потребами бізнесу та кваліфікацією працівників.
- тінізація праці в перехідний період.
- можливе збереження міграційних настроїв серед молоді.

Післявоєнний ринок праці України має значний потенціал для зростання, але потребує системної політики підтримки зайнятості, освіти, підприємництва та інклюзії. Вирішальними стануть:

- здатність адаптувати систему професійної підготовки,
- гнучкість бізнесу,
- ефективна міжнародна інтеграція.

Людський капітал стане основою національного відновлення — і кожна інвестиція в нього повернеться сторицею.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Кваліфікаційна робота бакалавра на тему “Удосконалення підходів в управлінні персоналом в сфері ЗЕД в умовах воєнного часу” є аналізом нових методів управління персоналом у період воєнних дій та має характер повноцінного наукового дослідження на актуальну тему.

Актуальність теми полягає в тому, що сучасні тенденції управління персоналом в умовах воєнного часу передбачають кардинально іншу стратегію і тактику роботи з людьми, враховуючи проблеми безпеки, релакації, мобілізаційні заходи до військовозобов’язаних та нестачу кваліфікованих працівників підприємств.

Більша частина підприємств, які лише почали адаптуватися до дистанційної системи управління та налагоджувати відповідні процеси, стикнлась з новим викликом – воєнною агресією, яка привнесла руйнації, втрату майна, а також втрату персоналу. Фактично бізнес опинився в ситуації, коли необхідність налагодження дистанційного процесу в діяльності стала не спробою розширення бізнесу, а вимогою виживання. Одним з вагомих аспектів для забезпечення подальшого функціонування стає й важливість зміни у підходах до управління персоналом. Разом з тим, у кожного суб’єкту економічних відносин управління персоналом є індивідуалізованим, внаслідок самої специфіку здійснення економічної діяльності. Зрештою не всі підприємства мають змогу функціонувати повністю у режимі дистанційного керівництва. Окремі види діяльності потребують і надалі реальних активів та забезпечення виробничого процесу на місцях.

Загалом управління персоналом в умовах воєнного стану є порівняно новою проблемою для вітчизняної науки, незважаючи на значний доробок щодо загальнотеоретичних напрацювань з питань планування, організовування, мотивування, контролю персоналу. Так у багатьох наукових працях з менеджменту персоналом висвітлена значна кількість поглядів щодо реалізації основних функцій менеджменту по відношенню до реалізації управління

персоналом організацій. Зокрема, фундаментом в цій сфері визнані А. Маслоу [1], А. Файоль [2], Ф. Герцберг [3] та інші. Однак, напрацьовані у минулі періоди методи та моделі управління персоналом за умов війни у більшо-сті випадків недієві та потребують удосконалення та адаптування до нових умов ведення бізнесу. Звісно, що з'являються поступово наукові дослідження з даної проблематики. Зокрема, це напрацювання Деркач М. та Мізіної О. [4] щодо визначення ключовою задачею менеджерів пошук нових інструментів управління, Назарко С., Канцур І., Познанська І. [5] з приводу пріоритетних напрямів дій держави та бізнесу, спрямо-ваних на підвищення ефективності управління людським капіталом в умовах війни, Шацької З. [6] стосовно важливості збереження персоналу на підприємстві завдяки впровадженню заходів з управління персоналом підприємства в умовах військового стану, серед яких: спрощення на підприємстві умов прийняття і звільнення з роботи персоналу; перехід на дистанційний режим роботи, як захід з посилення безпеки працівників; впровадження простою, як одного з заходів захисту працівників від скорочення; запровадження програм психологічної підтримки персоналу, а також інших науковців, які одними із перших окреслили необхідність змін в управлінні персоналом під впливом війни.

Метою дослідження є формування стратегії управління персоналом підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність в умовах воєнного часу.

Для досягнення мети необхідно виконати наступні завдання:

- систематизувати теорію та поняття питання управління персоналом підприємства в сфері ЗЕД;
- охарактеризувати сучасний стан ринку праці в Україні;
- розробити схему оптимізації політики управління персоналом.

Об'єктом дослідження є підприємство, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність.

Предметом дослідження є підрозділ з управління персоналом та персонал підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність.

В роботі проаналізовано стан розвитку підприємств зовнішньоекономічної діяльнсті в Україні, напрямки розвитку персоналу на відповідних підрозділах, методи підвищення мотивації та рівня безпеки працівників.

Розглядались, передусім основні категорії менеджменрів, які працюють або мають працювати в сфері ЗЕД, необхідні компетенції та навички, що потрібні для роботи в сфері ЗЕД у період війни.

Враховуються тендеції до руху персоналу та потреба у додатковому захисті працівників, ймовірність релокації підприємства, необхідність здобуутку мовних та цифрових компетенцій. Змінюється споживча поведінка та розширюються канали збуту продукції отже існує постійна потреба у підвищенні кваліфікації персоналу.

Для роботодавців існує необхідність удосконалення корпоративної культури та впровадження стандартів соціальної відповідальності, для упередження високої плинності працівників до європейських країн.

В цілому, констатується нестача кваліфікованого персоналу та обмежені можливості щодо мотивації працівників як виробничих, так і суміжних підрозділів. В якості заходів з удосконалення якості персоналу рекомендується проведення постійного підвищення кваліфікації менеджерів за рахунок підприємств, використання наявних грантових програм навчання та перекваліфікації і навчання.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Maslow A. H. Motivation and Personality (2nd ed.) N.Y. Harper & Row, 1970. 394 p.

2. Fayol H. Administration industrielle et générale. Paris. Dunod et Pinat. 1917. 174 p.

3. Herzberg F. Mausner B., Snyderman B. The Motivation to Work. New Jersey: Transaction Publishers, 1993. 180 p.

4. Деркач М.С., Мізіна О.В. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. Матеріали Всеукраїнської наукової конференції «Українське сьогодення – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни». Луцьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2022. С. 212-214

5. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. No41. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32

6. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. No 10 (257). С. 100-105. URL: http://surl.li/hyzeg (дата звернення 20.11.2022).

7. Василюк Ю., Тимощук Н. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану. URL: http://surl.li/hyzdu (дата звернення 20.11.2022).

8. Кодекс Законів про працю. Закон України No322-VIII від 10.12.1971 р. Верховна Раді України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text (дата звернення 20.11.2022).

9. Балановська Т. І., Гогуля О. П., Троян А. В. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 465 с.

10. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2022. Вип. 4, No 2. с. 88–93. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088

11. Дослідження ринку праці в Україні. URL: https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny/

12. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. (2020). Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 466 с.

13. Балабанова Л. В., Сардак О. В. (2011). Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 468 с. URL: https://westudents.com.ua/knigi/336-upravlnnya-personalom-balabanova-l-v.htm.

14. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П. (2018). Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. № 3 (102). С. 72–79.

15. Закон України "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану" № 2352-IX від 01.07.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text

16. Войтко С. В., Мельниченко А. А. (2021). Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ: Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 194 с.

17. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Бодарецька О. М., Жежуха В. Й. (2020). Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи: [монографія]. Львів: Галицька видавнича спілка. 216 с.

18. Кузьмін О. Є., Яворська Ж. Б. (2014). Економічна оцінка та способи зменшення управлінського ризику в системі менеджменту підприємств: монографія. Львів. 160 с.

19. Хміль Ф. І. (2006). Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав. 487 с.

20. Щур О. (2008). Сучасний погляд на персонал. Практика управління. № 6. С. 35–40.