

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.*

*Ефективна економіка. 2022. № 8.*

**DOI: 10.32702/2307-2105.2022.8.18**

**УДК 658:[005.32:331.101.3:331.2]:342.78**

*С. В. Остряніна,*

*к. е. н, доцент, доцент кафедри менеджменту, Вищий навчальний заклад*

*Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»*

*ORCID ID: 0000-0002-8452-2855*

**СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ В КОНТЕКСТІ МОДЕЛЕЙ МОТИВАЦІЇ  
ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ**

*S. Ostryanina,*

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the  
Department of Management, Higher Educational Institution of Ukoopspilka «Poltava  
University of Economics and Trade»*

**SOCIO-PSYCHOLOGICAL FEATURES OF ENSURING THE  
MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF MODELS  
OF MOTIVATION OF PERSONAL FUNDS IN THE CONDITIONS OF WAR**

*Мета статті полягає в дослідженні соціально-психологічних особливостей забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни. Розглянуто сутність та основні напрями дослідженні мотивації персоналу із врахуванням як соціальних так і*

*психологічних аспектів цього явища. Обґрунтовано «необхідність психологічного забезпечення управління організаціями». Визначено комплексну дію факторів (внутрішніх, зовнішніх) на психологічну готовність персоналу в умовах війни та під впливом яких формується мотиваційна структура у сфері праці. Автором запропоновано сутність терміну «психологічної готовності персоналу до управління організацій в умовах війни». Наведено функції стимулювання трудової поведінки і мотивації персоналу. Запропоновано комплексне застосування моделей мотивації персоналу в управлінській практиці реальних організацій, що спрямовано на поліпшення соціально-психологічного та соціально-економічного стану персоналу в умовах війни.*

*The purpose of the article is to study the socio-psychological features of ensuring the management of organizations in the context of models of personnel motivation in wartime conditions. The essence and main directions of personnel motivation research are considered, taking into account both social and psychological aspects of this phenomenon. The social environment of the organization, in which the staff is located, significantly affects the formation of needs and driving motives. It should be taken into account that motives arise, develop and are formed on the basis of needs, however, they are relatively independent, since needs do not precisely determine the set of motives, their strength and stability.*

*Developing and strengthening, motives contribute to strengthening the need. With the help of stimulation, on the one hand, favorable conditions are created for meeting the needs of personnel, and on the other hand, work behavior necessary to achieve certain goals is ensured. It should also be noted that during the war, the enterprise management system and the motivation system were not ready for such drastic changes and needed "the need for psychological support of the management of organizations." The complex influence of factors (internal, external) on the psychological readiness of personnel in war conditions and under the influence of*

*which the motivational structure in the field of work is formed is determined.*

*The author proposed the essence of the term "psychological readiness of personnel to manage organizations in war conditions." The functions of stimulating labor behavior and motivating personnel in wartime conditions are considered. Based on the analysis, a description of the changes that the enterprises underwent during the martial law was provided.*

*The complex application of the rational model, the model of self-realization, and the model of personnel participation in the management practice of real organizations in war conditions is summarized, aimed at improving: social, psychological, and financial support; working and rest conditions under martial law to preserve life and health while performing their work duties.*

**Ключові слова:** *мотивація персоналу, соціальні та психологічні аспекти мотивації, забезпечення управління організацій, психологічна готовність персоналу, раціональна модель мотивації в умовах війни, функції стимулювання, модель самореалізації, модель співучасті.*

**Keywords:** *personnel motivation, social and psychological aspects of motivation, ensuring organization management, psychological readiness of personnel, rational model of motivation in war conditions, incentive functions, model of self-realization, model of participation.*

**Постановка проблеми.** Соціально-економічні перетворення, кризовий стан та екстремальні умови на тлі проведення активних бойових дій на території України викликали суттєві зміни в умовах життя, встановлених нормах, поведінці й переконаннях українських громадян. Народжується нова структура ціннісно-мотиваційної сфери, і цей процес достатньо складний і неоднозначний.

Повсякденне життя людей наповнене різноманітними важкими, критичними ситуаціями. А життя в умовах війни, що особливо пов'язано з

високим ризиком та виконанням професійних обов'язків у екстремальних умовах на тлі проведення активних бойових дій, вимагає відповідного соціально-психологічного забезпечення управління організацій з використанням дієвих моделей мотивації персоналу, що допоможе їм врегулювати соціально-економічні процеси.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Існуючі підходи до мотивації праці, що сформувалися історично, безумовно, ще не вичерпали свій потенціал, однак, в умовах війни та змін в системі державного розвитку і формування ринкових відносин в економіці виникає необхідність затвердження в суспільній свідомості нових мотивів і стимулів, що відповідають сучасним викликам в різних галузях економіки.

Формування наукових підходів до проблеми мотивації збагатилося поруч змістовних і процесних мотиваційних теорій, авторами яких є А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клеланд, В. Врум і ін. Теоретичні та методичні основи управління персоналом на основі виявлення спонукальних мотивів та основних потреб досліджували такі класики менеджменту, як М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, А. Маршалл, Д. Рікардо, П. Самуельсон, А. Сміт, Ф. Хайєк та ін.

Істотним є внесок сучасних вчених-економістів України про наукові уявлення соціальних та економічних чинників й методи мотивації персоналу в системі управління підприємством: О. Амоші, С. Бандур, Д. Богині, М. Войнаренко, О. Грішнова, О. Гончар, В. Данюк, Г. Дмитренко, М. Долішній, А. Колот, В. Нижник, В. Онікієнко, Л. Піддубної, М. Семикіна, І. Сороки, А. Чухно. У вітчизняній психології питаннями мотивації займалися Л. Божович, О. Леонт'єв, А. Маркова, С. Рубінштейн, а у зарубіжній - Дж. Аткинсон, Ж. Нюттен, Д. Карнегі.

Проблема мотивації персоналу була і залишається предметом дослідження багатьох поколінь вчених-економістів. Однак, незважаючи на

широке коло існуючих наукових напрацювань, проблема формування соціально-психологічних особливостей забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни, потребує подальших досліджень.

**Мета статті** полягає у визначенні соціально-психологічних особливостей забезпечення управління організацій та обґрунтування дієвого контексту моделей мотивації персоналу в умовах війни.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідження різноманітних теорій мотивації персоналу вченими у різні часи доводить беззаперечний факт – розвиток підприємства відбувається за умов розвитку персоналу, який є вмотивованим до досягнення мети, що стоїть перед підприємством, і потреби якого задоволені шляхом застосування відповідних форм і методів стимулювання [8, с. 225].

Сучасна організація для персоналу виступає не тільки господарською сферою матеріального забезпечення, але й соціальною, в якій задовольняються матеріальні потреби й інтереси нематеріального характеру. Соціальне середовище організації, в якому знаходиться персонал, істотно впливає на формування потреб і рушійних мотивів. Вмотивований персонал готовий до дії, що гарантує задоволення його потреб [3, с. 25].

Слід враховувати, що мотиви виникають, розвиваються і формуються на основі потреб, однак вони відносно самостійні, тому що потреби точно не визначають сукупність мотивів, їхню силу і стійкість. Зв'язок потреб і мотивів проявляється також у тому, що потреби реалізуються в поведінці і діяльності за допомогою мотивів. Мотив породжується певною потребою, що є кінцевою причиною дій персоналу. Хоча мотив виражає готовність до дії, спонукає до нього, він може і не перерости в дію, або в поведінку. У цьому випадку відбувається боротьба мотивів, у якій перемагає і актуалізується найбільш сильний з них. Складні види діяльності, як правило, відповідають не одному, а

декільком взаємодіючим мотивам, що утворюють розгалужену систему мотивації дій і вчинків персоналу. Розвиваючись і укріплюючись, мотиви сприяють зміцненню потреби. Потреба в зовнішньому впливі зумовлена необхідністю узгодження особистих цілей персоналу із цілями організації задля підвищення її конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку. За допомогою стимулювання, з одного боку, створюються сприятливі умови для задоволення потреб персоналу, а з другого - забезпечується трудова поведінка, необхідна для досягнення певних цілей. Однак, поняття «мотивація» не може обмежуватися лише рамками соціального аналізу, оскільки воно включає й інші аспекти поведінки персоналу.

Очевидно, що в умовах війни система управління підприємств і система мотивації виявилися не готовими до таких різких змін. В даному контексті важливу роль відіграє «необхідність психологічного забезпечення управління організаціями». Л.М. Карамушка [12] вказала, що це для України є потужною інновацією, але якщо це буде лише проблемою психологів з надання допомоги персоналу у вирішенні його проблем особистісно-психологічного та соціально-психологічного змісту – проблема ефективної діяльності організацій не може бути вирішена, оскільки це буде проблема лише певного відділу (кадрового, роботи з персоналом), а решта будуть дивуватись тій дивній та аморфній роботі й далі визнавати психологію нездатною вирішити хоча б щось.

Критичні періоди не лише в професійному становленні, а й в особистому житті під час війни та соціальна нестабільність нерідко супроводжуються хворобливою психологічною перебудовою, підвищеною сенситивністю (лат. *sensitivus* - чутливий) до зовнішніх впливів, що порушує внутрішню рівновагу, спричинює появу нових потреб тощо. До важливих факторів, що визначають психологічну готовність персоналу в умовах війни та під впливом яких формується мотиваційна структура у сфері праці слід віднести: внутрішні, що пов'язані самою трудовою діяльністю і спричинені нею. Це склад роботи,

професії, усвідомлення своїх досягнень, визнання їх оточуючими, стосунки з колегами, можливість підвищити кваліфікацію, прагнення до просування по службі і почуття відповідальності, самореалізація у праці. На основі цих мотивів праця приносить найбільше задоволення і не потребує контролю та примусу;

зовнішні, що перебувають поза межами праці. Зокрема, політика вищої організації та методи управління, стиль керівництва, компетентність керівника, стосунки з безпосереднім керівником, з адміністрацією, умови праці, організація праці, психологічний клімат, соціально-грошові винагороди, суспільний та професійний статус [10, с. 17].

Саме у цій площині актуалізується виклад власного бачення терміну «психологічної готовності персоналу до управління організацій в умовах війни» - як стану підвищеної налаштованості та мобілізованості психіки, спрямований на дієву реалізацію отриманих знань, умінь, навичок, подолання професійних та соціально-психологічних труднощів в процесі діяльності, що дозволяє швидко орієнтуватись в ризиконебезпечних обставинах та надзвичайних ситуацій, ухвалювати найбільш раціональні рішення для їх ліквідації та виявляти ініціативу в їх реалізації.

Тому при дослідженні мотивації персоналу слід враховувати як соціальні, так і психологічні аспекти цього явища. Утім, щоб успішно управляти персоналом організації в умовах війни, менеджер повинен обов'язково вивчати основні мотиви поведінки, діяльності, взаємовідносин підлеглих, хоча б у загальних рисах знати їх бажання та інтереси, а також вміти впливати на мотиваційну сферу особистості та передбачати результати роботи.

Стимулювання є одним із засобів мотивації. У свою чергу, розвиток потреб і стимулів сприяє більш ефективному формуванню моделей мотивації, виникненню і розвитку нових мотивів. Прикладом формування раціональної моделі мотивації персоналу в умовах війни є стимулювання, що виконує ряд функцій (табл. 1).

**Таблиця 1. Функції стимулювання трудової поведінки і мотивації персоналу в умовах війни**

Функції	Стимули та мотиви
Економічна	ефективне стимулювання працівника сприяє підвищенню загальної продуктивності праці
Соціальна	доходи працівника забезпечують комплекс економічних і соціальних благ, дозволяють займати певне місце у соціальній структурі колективу і суспільства в цілому
Соціально-психологічна	стимулювання впливає на формування внутрішнього світу працівника – його потреб і цінностей, орієнтацій і установок, мотивів трудової поведінки і ставлення до праці
Морально – виховна	стимулювання моральних якостей персоналу; стимулювання та збереження високого морально - психологічного клімату в колективі

*\*Джерело: структуровано автором на основі [3, 4]*

Розглянуті функції стимулювання комплексно впливають на трудову поведінку, і мотивацію персоналу [3, 4, с.25]. Так, Європейська Бізнес Асоціація в партнерстві з журналом «Управління Персоналом» провела дослідження ринку праці під час воєнного стану України у період лютий-квітень 2022 року. Дослідженням визначено зміни (табл. 2), які відбуваються/заплановані в компаніях та зумовили зміни і у співвідношенні мотивів для персоналу в умовах війни.

**Таблиця 2. Зміни, яких компанії зазнали під час воєнного стану**

Характеристика змін	%
Оптимізація бізнес напрямів	23
Переміщення	16
Реорганізація	12
Оголошено простій	10
Призупинення діяльності на невизначений період	8
Закриття філій та відділень	7
Зміни не планують	18
Планують зміни щодо персоналу	74
Замороження бюджетів на розвиток і навчання	26
Замороження бонусів і преміальних виплат	16
Планують скорочення персоналу	13
Зменшення рівня заробітної плати	11
Планують звільнення працівників	2
Планують збільшення кількості працівників	3

*\*Джерело: структуровано автором на основі [5]*

Важливо відмітити, що 94% компаній вказали, що їх компанія допомагає працівникам під час воєнного стану. 76% компаній виплачують працівникам повну заробітну плату, 52% компаній забезпечують психологічну підтримку, 48% компаній допомагають з переїздом до іншого міста/країни, 35% компаній оплачують проживання в іншому місті, 34% компаній виплачують премію та бонуси, 32% компаній компенсують частину витрат на оренду житла, 17% компаній організують освітні курси. Позитивним є той факт, що 78% компаній не планують скорочувати чисельність штату у 2022 році. Окрім того, 76% компаній надали відповідь, що не знижували розмір оплати праці [5]. З наведеного далеко не повного переліку змін та дослідження інших організацій дійшли висновку, що після початку війни компанії започаткували нову систему мотивації. Так, компанія SoftServe ввела опції авансу та «заморозки» виплат: за бажання співробітник може отримати частину зарплати, а залишок відкласти; запровадила нові типи відсутності на робочому місці (через повітряну тривогу, військові дії або відсутність електрики) скориставшись оплачуванним Emergency Leave. Для співробітників, які захищають країну, запровадили Military Leave та Territorial Defense Leave. Введено додаткові премії - за добровільну роботу під час сирен працівників, які підтримують безперервний технологічний процес; за роботу на території, де немає активних бойових дій, але є певна напруга; робітникам, які працюють замість відсутнього колеги у період воєнних дій; одноразова премія волонтерам; підвищено рівень обізнаності працівників про те, що визначає рівень оплати їхньої праці, як розраховується розмір заохочень (премій, надбавок тощо); проводиться інформування працівників про основні фінансові показники роботи організації за минулі періоди, аби вони краще розуміли зв'язок між власною заробітною платою та ефективністю роботи. забезпечення впровадження на підприємстві.

У зв'язку з цим, для забезпечення мотивуючого впливу на персонал дієвим буде створення в організації «корпоративного фонду». Фонд буде не

лише інструментом мотивації персоналу, а й засобом підвищення якості трудового життя, заходом щодо удосконалення соціальної політики організації, який надаватиме можливість отримати додатковий прибуток, оскільки ці кошти організація може використовувати (певний час) на власні соціальні та інші господарські потреби, а також потреби ЗСУ.

У зв'язку з тим, що частина колективу працює з-за кордону, компанія «Київстар» запровадила захист під час роботи з інформаційними системами; оновила та розробила рекомендації щодо реакції співробітників у різних ситуаціях; наперед виплатила річну премію, не чекаючи оголошення результатів роботи за рік, і додала виплати на релокацію, оренду житла, підтримку фахівців та їхніх сімей, які постраждали через військові дії [1].

Компанії сприяли тому, що б не втрачати можливості працювати віддалено співробітникам за такою схемою: якщо працівник залишається працювати віддалено за місцем проживання, визначено дату і час (безпечні умови роботи обов'язкові) коли він має перебувати на робочому місці; співробітники, які їдуть за кордон, пишуть заяву на відпустку. Якщо вони планують продовжувати працювати, з ними укладають цивільно-правовий договір на обсяг послуг, який вони можуть виконувати з іншої країни.

Під час війни зміни відбулися не тільки на рівні внутрішнього управління організацій, але й на законодавчому. Як стало відомо, 15 березня 2022 року Верховна Рада України прийняла Закон «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [7]. З метою оперативного залучення нових працівників до виконання роботи, а також усунення кадрового дефіциту та браку робочої сили, в тому числі внаслідок фактичної відсутності працівників, які внаслідок бойових дій евакуювалися в іншу місцевість, перебувають у відпустках, простої, тимчасово втратили працездатність або доля яких тимчасово невідома, роботодавці можуть укладати з новими працівниками строкові трудові договори на період дії воєнного стану або на період заміщення тимчасово відсутнього

працівника. Адже перемогти у війні буде важко без функціонування бізнесу, який дозволяє українцям забезпечувати себе та підтримувати Збройні сили.

Регулярне анкетування з використанням простих, безкоштовних програм, допоможе відстежувати, чи в безпеці співробітники, чи не потрібна комусь допомога (психологічна консультація).

Непередбачувані й нерегулярні заохочення стимулюють краще, ніж очікувані й прогнозовані. Не грошові форми мотивації спрацьовують в теперішніх умовах краще: продовжуйте використовувати елементи фірмового стилю і корпоративної культури - це забезпечить єдність колективу; організуйте туристичні поїздки для кращих працівників і кращих підрозділів (якщо дозволяє безпекова ситуація); вшануйте кращих працівників почесними нагородами, що вручають у присутності колег співробітника.

Мотивація може зберігати натхнення. Започаткуйте на робочому місці (чи в колективі) «дошку бажань», щоб прикріплювати на неї картинки того, що хотілося б мати, або досягти після війни. Такий прийом психологи називають візуалізацією і вважають одним з найбільш дієвих в психології. Для багатьох може стати надихаючим прикладом більш сильних, успішних особистостей, які багато чого досягли в особистому житті, а також як певний мотиватор професійного розвитку персоналу у плануванні кар'єри.

Отже, раціональна модель доводить те, що головною рушійною силою впливу на персонал є стимули, а основною метою мотивації є задоволення потреб персоналу та організації одночасно. При цьому доцільно зауважити, що в даному випадку стимулювання виступає дієвим інструментом та вирішальним чинником впливу на персонал ззовні у процесі розвитку мотивації; водночас для здійснення такого впливу на персонал використовують різні види мотивації.

Разом з тим, мотивація стимулює до самореалізації персоналу. Модель самореалізації сприяє прояву у кожного працівника власного набору внутрішніх мотивів, як-от: здатність до самовираження, кар'єрного зростання, прояву

творчої ініціативи тощо. Розвиток відбувається, коли людина має уявлення про власні цілі та конкретний план дій. Необхідно бути готовим виходити із зони комфорту, ризикувати, робити не лише те, що добре вдається, а й щось нове. Потрібно завжди аналізувати власні дії, причини успіхів і невдач, шукати їх у собі, а не у зовнішніх обставинах [9].

Поміркованість (осмисленість) - це важливий чинник продуктивності праці. Він зводиться нанівець, якщо працівнику не під силу ототожнити роботу із конкретним результатом. Прикладом є розвиток волонтерства, забезпечуючи підтримку та супервізію у моментах, особливо коли це для персоналу нова сфера відповідальності.

З початком війни значної ваги набули внутрішні комунікації в організації. Зазвичай, керівники компаній досить добре комунікують зі співробітниками про зміни, які впливають на політику управління персоналом під час воєнного стану. 23% ведуть комунікацію з керівниками структурних підрозділів, які потім доводять інформацію до підлеглих, 20% проводять онлайн зустрічі, на яких кожен працівник може звернутися до керівника компанії із запитаннями, у 17% компаній кожен співробітник може прямо звернутися до керівника компанії з питанням, яке для нього важливе, 15% керівників публікують повідомлення у месенджері, а 9% публікують відео-звернення щотижнево. Ще у 15% компаній комунікацію зазвичай веде HR директор [5].

Сучасне життя саме по собі сприяє стресам: зміни в політичному житті, економіці, напруженість на роботі, конфлікти і особисті переживання призводять до того, що людина починає звикати до своїх стресів, накопичуючи психічну напруженість, наближаючись до депресії і глибших психічних порушень [11, с.229]. Важливими при цьому є психологічний клімат у колективі і зворотний зв'язок з керівництвом організації. Наразі, всіх в організації цікавлять питання: звідки брати достовірну інформацію; як поводитися в бомбосховищі й що робити, щоб не піддатися паніці.

Згідно із законом Йеркса-Додсона важливу роль відіграє також оптимальний рівень тривоги, а не тільки мотивації. Він повинен дозволяти людині приймати обдумані рішення та не ставати причиною паніки і витoku енергії. Саме психологічний стан і відповідає за енергію людини і його волю до перемоги і перемоги України.

Згідно із законом: у робочих процесах - розуміння оптимуму мотивації допомагає керівникам підвищувати ефективність діяльності персоналу. Враховуючи його, вони не стануть використовувати для поліпшення результатів маніпуляції з оплатою праці; в саморозвитку - прагнучи до особистісного зростання, ми не повинні надмірно упиратися і навантажувати себе. Пам'ятайте, будь-які зміни вимагають часу і терпіння [6].

Тісний зв'язок мотивів простежується у третій моделі - співучасті. Нам імponує класифікація стилів керівництва Р. Лайкерта. Він визначив дві головні форми поведінки керівника, одна з яких була зосереджена на роботі, а інша – на працівниках [2].

Так, керівництво Української гірничодобувної групи як і більшість великих організацій в умовах війни зосереджує свою увагу на працівниках, а саме: «здоровий сон, інформаційна гігієна, кімнати реабілітації. Фокус на фізичне та ментальне здоров'я команди у компанії з'явився задовго до початку війни. Залишилися практики, спрямовані на підтримання здорового сну, та психологічна консультація, започатковано заняття з йоги. Команду вчать відмовлятися від думскролінгу, вимикати сповіщення на телефонах після певного часу, а волонтерам нагадують про побудову чіткого графіка; запровадили профілактичні огляди, щоб небезпечне виробництво не зашкодило здоров'ю працівників; планується відкриття кімнат фізичної реабілітації. Організовано дитячий центр, де відбуваються майстер-класи та заняття з психологами.

У компанії «Київстар» запроваджено щотижневі прямі лінії із CEO.

Інструмент, який зарекомендував себе ще до війни, підтримує бойовий дух команди, попереджає паніку та допомагає планувати нові проекти. Найбільш обговорювані питання про безпеку та захист сімей, майбутня робота компанії, збереження робочих місць, матеріальна підтримка. Усі теми щодня розглядаються антикризовим комітетом [1].

Патріотизм та відповідальність людей, їх бажання підтримати армію та готовність працювати під час повітряних тривог, забезпечення населення важливими ресурсами - на часі є одними з найголовніших завдань українців. Тому керівник (менеджер), прагнучи зрозуміти того або іншого працівника, по суті, повинен розібратися в структурі їх мотивів, в особливостях побудови їх мотиваційної сфери.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Враховуючи викладене, можемо констатувати, що проблема мотивації персоналу в умовах війни залишається досить актуальною і потребує постійного уточнення. З огляду на вище окреслене, спостерігається постійний вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на психологічну готовність персоналу до управління організацій в умовах війни. Крім того, досліджено функції стимулювання трудової поведінки і мотивації персоналу. Узагальнено результати комплексного застосування раціональної моделі, моделі самореалізації та моделі співучасті персоналу в управлінській практиці реальних організацій в умовах війни. Подальші дослідження будуть спрямовані на формування механізму мотивації для всіх категорій персоналу в умовах змін.

### **Література**

1. HR під час війни. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobotnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566> (дата звернення: 27.07.2022).

2. Likert R. New Patterns of Management. New York: McGraw-Hill, 1961.

279 p.

3. Ostryanina Svitlana. Enterprise social development: concept elements, system of affecting factors and strategy designing. Modern Science – Moderní věda. Praha. Česká republika, Nemoros. 2017. № 5, p.23–28.

4. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу»; Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2013. 111 с.

5. Дослідження ринку праці України під час війни: які нюанси? URL: <https://news.dtki.ua/labor/labor-relations/76436-doslidzennya-rinku-praci-ukrayini-pid-cas-viini-yaki-nyuansi> (дата звернення: 27.07.2022).

6. Закон Йеркса - Додсона: чому хороше завжди трапляється несподівано? URL: <https://vcf.vn.ua/zakon-jyerksa-dodsona-chomu-xoroshe-zavzhdi-traplyayetsya-nespodivano/> (дата звернення: 27.07.2022).

7. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022, № 2136-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 27.07.2022).

8. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С. 218–234.

9. Костюченко О., Полякова К. Роль HR-менеджера в побудові ефективної роботи. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/rol-hrmenedzhera-v-pobudovi-efektivnoyi-roboti.html> (дата звернення: 27.07.2022).

10. Остряніна С.В., Ничипорук С.С. Evaluation of factors of influence on establishment of the assessment system and motivation of personnel at the enterprise. The 3 th International scientific and practical conference “MAN AND ENVIRONMENT, TRENDS AND PROSPECTS” (Tokyo, February 10-11, 2020) SH SCW "NEW ROUTE" Tokyo, Japan 2020. 15-18 p.

11. Остряніна С.В., Смаженко Л.О. Мотиваційно-профілактичні напрями корегування професійного вигорання персоналу. Інформаційні технології:

наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей XXVIII міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD-2020 (Харків, 21 -23 жовтня 2020 р.): у 4 ч. Ч. III. / за ред. проф. Сокола Є.І. Харків: НТУ «ХП», 2020. 229 с.

12. Технології роботи організаційних психологів: Навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / за ред. Л.М Карамушки. Київ: Фірма «ІНКОС», 2005. 366 с.

### References

1. Mironenko, T. (2022), "HR during the war", available at: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachispivrobotnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566> (Accessed 27.07.2022).

2. Likert, R. (1961), *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York, USA.

3. Ostryanina, S. (2017), "Enterprise social development: concept elements, system of affecting factors and strategy designing", *Modern Science*, vol. 5, pp.23-28.

4. Hayduchenko, S. (2013), *Teksty leksij z navchal'noi dystsypliny «Motyvatsiia personalu»* [Texts of lectures on the academic discipline "Personnel Motivation"], XNUMG named after OHM. Beketova, Kharkiv, Ukraine.

5. EBA (2022), "Study of the labor market of Ukraine during the war: what are the nuances?", available at: <https://news.dtki.ua/labor/labor-relations/76436-doslidzennya-rinku-praci-ukrayini-pid-cas-viini-yaki-nyuansi> (Accessed 27.07.2022).

6. vcf.vn.ua (2021), "Yerkes-Dodson Law: Why do good things always happen unexpectedly?", available at: <https://vcf.vn.ua/zakon-jyerksa-dodsona-chomuxoroshe-zavzhdi-traplyayetsya-nespodivano/> (Accessed 27.07.2022).

7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On the Organization of Labor Relations in Martial Law", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (Accessed 27.07.2022).

8. Klymchuk, A. O. and Mykhaylov, A. M. (2018), “Motivation and stimulation of personnel in effective management of the enterprise and improvement of innovative activity”, *Marketynh i menedzhment innovatsij*, vol. 1, pp. 218–234.

9. Kostyuchenko, O. and Polyakova, E. (2017), “The role of HR-manager in building effective work”, available at: <https://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/rol-hrmenedzhera-v-pobudovi-efektivnoyi-roboti.html>. (Accessed 27.07.2022).

10. Ostryanina, S.V. and Nychiporuk, S.S. (2020), “Evaluation of factors of influence on establishment of the assessment system and motivation of personnel at the enterprise”, *The 3 th International scientific and practical conference “MAN AND ENVIRONMENT, TRENDS AND PROSPECTS”*, SH SCW "NEW ROUTE", Tokyo, Japan, February 10-11, 2020, pp. 15-18.

11. Ostryanina, S.V. and Smazhenko, L.O. (2020), “Motivational and preventive directions for correction of professional burnout of personnel”, *Tezy dopovidej XXVIII mizhnar. nauk.-prakt. konf. MicroCAD-2020. Informatsijni tekhnolohii: nauka, tekhnika, tekhnolohiia, osvita, zdorov'ia* [Information technologies: science, technology, technologies, education, health: theses of reports XXVIII international science and practice conf. MicroCAD-2020], Kharkiv, Ukraine, October 21-23, pp. 229.

12. Karamushka, L.M. (2005), *Work technologies of organizational psychologists*. [Work technologies of organizational psychologists], «INKOS» firm, Kyiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 10.08.2022 р.*