

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМИ
СТРАТЕГІЯМИ ПЕРСОНАЛУ ТА ЙОГО МОТИВАЦІЄЮ В УМОВАХ ВІЙНИ
SOCIO-PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF MANAGING PERSONNEL CAREER
STRATEGIES AND THEIR MOTIVATION IN THE CONDITIONS OF WAR

У статті досліджуються соціально-психологічні аспекти управління кар'єрними стратегіями персоналу та його мотивацією в умовах війни. Встановлено, що соціально-психологічні аспекти управління кар'єрними стратегіями персоналу та його мотивацією в умовах війни мають важливий вплив на формування колективної свідомості, внутрішні міжособисті зв'язки в колективі та ставлення співробітників до своєї роботи. З'ясовано, що під "соціально-психологічними аспектами управління кар'єрними стратегіями персоналу та його мотивацією" необхідно розуміти комплекс підходів та інструментів, які впливають на міжособисті відносини та соціальні процеси в організації в умовах війни, котрі у свою чергу сприяють побудові позитивних відносин у колективі, самисфакції соціальних і духовних потреб співробітників і підвищенню їхньої активності та ініціативи. Встановлено, що особливу роль у соціально-психологічних аспектах управління кар'єрними стратегіями персоналу та його мотивацією в умовах війни відіграють методи переконання. Визначено, що ефективне впровадження соціально-психологічних методів управління кар'єрними стратегіями персоналу та його мотивацією в умовах війни вимагає від керівників знання психологічних характеристик свого персоналу та їх міжособистіх відносин у колективі. Проаналізовано результатами соціологічного опитування, проведеного компанією "Нью Імідж Маркетинг Груп" за дорученням Українського інституту майбутнього, на основі якого встановлено, що практично половина українського населення оцінює свій емоційно-психологічний стан на 3 бали зі 5 можливих. За даними опитування встановлено, що про погіршення емоційно-психологічного стану відзначили 29% опитаних, що свідчить про певне погіршення емоційного стану українського населення. Результати дослідження вказують на вплив війни на психологічний і фізичний стан населення України. Проаналізовано основні психологічні стратегії та методи управління кар'єрними стратегіями персоналу та його мотивацією в умовах війни, використання яких сприяє зміцненню робочого колективу та підтримці працівників у непрості часи. Визначено, що ключовою силою впливу на персонал в умовах війни є стимули, а головною метою мотивації є самисфакція потреб як персоналу, так і організації загалом.

Ключові слова: управління, соціально-психологічний аспект, кар'єрні стратегії, мотивація, персонал, війна.

The paper studies the psychological aspects of personnel career management and their motivation in wartime conditions. It has been established that the psychological aspects of personnel career management and their motivation in wartime have an important impact on the formation of collective consciousness, internal interpersonal relationships in the team, and the attitude of employees to their work. It was found that under "psychological aspects of personnel career management and their motivation" it is necessary to understand a set of approaches and tools that affect interpersonal relations and social processes in the organization in war conditions, which in turn contribute to the construction of positive relations in the team, satisfaction of social and spiritual needs of employees and increasing their activity and initiative. It was established that methods of persuasion play a special role in the psychological aspects of personnel career management and their motivation in wartime conditions. It was determined that the effective implementation of socio-psychological methods of managing personnel's careers and their motivation in the conditions of war requires managers to know the psychological characteristics of their personnel and their interpersonal relationships in the team. The results of a sociological survey conducted by the "New Image Marketing Group" company on behalf of the Ukrainian Institute of the Future were analyzed, based on which it was established that almost half of the Ukrainian population rates their emotional and psychological state at 3 points out of 5 possible. According to the survey data, it was established that 29% of respondents noted a deterioration in their emotional and psychological state, which indicates a certain deterioration in the emotional state of the Ukrainian population. The results of the study indicate the impact of the war on the psychological and physical condition of the population of Ukraine. The main psychological strategies and methods of personnel career management and their motivation in war conditions are analyzed, the use of which helps to strengthen the work team and support employees in difficult times. It was determined that incentives are the key force influencing personnel in wartime conditions, and the main goal of motivation is satisfaction of the needs of both personnel and the organization as a whole.

Key words: management, psychological aspect, career, motivation, personnel, war.

УДК 159.923: 331.1
DOI <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2024.63.32>

Кузьмін В.В.
к.соціол.н., доцент,
доцент кафедри «Психологія»
Національний університет
«Запорізька політехніка»

Вступ із розкриттям актуальності проблеми дослідження. Війни та кризові ситуації завжди створюють надзвичайні виклики для

суспільства та бізнесу. Процеси глобалізації, інформатизації, пандемія COVID-19, а також повномасштабне вторгнення РФ в Україну

по-різному вплинула на мотивацію персоналу в умовах війни. З-за таких небезпечних та непередбачуваних умов, де кожен день може призвести до різкого змінного сценарію, управління кар'єрними стратегіями та мотивацією персоналу стає завданням особливої важливості та складності.

Війна накладає свій відбиток на психологічному та емоційному стані людей, незалежно від того, чи знаходяться вони на передовій, чи працюють в офісах та підприємствах, що функціонують в регіонах конфлікту. Навіть у більш безпечних регіонах країни, які не безпосередньо зазнають військових дій, персонал може відчувати психологічний тиск, оскільки вони є частиною суспільства, що переживає війну. Страх, неспокій та психологічний стрес стають постійними деструктивними чинниками, які впливають на особисте життя людей.

Умови війни створюють постійний стан неспокою і невизначеності, оскільки постійно існує загроза безпеці, що у свою чергу формує загальний стан невизначеності за майбутнє, що створює важкий психологічний тиск на індивідів. Відсутність гарантії безпеки, а також страх за близьких можуть призвести до серйозних психологічних труднощів. Цей постійний стрес може впливати на психічне та фізичне здоров'я, спричиняти тривожність та депресію, що у свою чергу вимагає особливої уваги та підтримки для того, щоб забезпечити психологічну стабільність та добробут індивідів в умовах війни. Отже, співробітники компаній можуть зазнати стресу, тривожності, травм та інших негативних психологічних наслідків, що впливають на їхню продуктивність, мотивацію та загальний добробут. У зв'язку з цим актуальним являється дослідження соціально-психологічних аспектів управління кар'єрними стратегіями персоналу та його мотивацією в умовах війни.

Тематику управління кар'єрними стратегіями та мотивацією персоналу в умовах війни досліджує незначна кількість науковців. Зокрема, в наукових працях Харченко Г.А., Боровий Ю. М. дослідили особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством; Яковенко В.Г., Куделя В.І., Челядінова Н.Г. проаналізували застосування деяких аспектів психології управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту; Карамушка Л.М. дослідила психічне здоров'я особистості під час війни; Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І., Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. проаналізували особливості управління персоналом в умовах воєнного стану; Сновидович І. дослідив інноваційні рішення в системі управління персоналом у час війни.

Метою статті є дослідження соціально-психологічних аспектів управління кар'єр-

ними стратегіями персоналу та його мотивацією в умовах війни. Для досягнення мети визначено наступні завдання: провести самооцінку емоційно-психологічного стану українців у 2023 р.; проаналізувати психологічні стратегії управління кар'єрою персоналу та його мотивацією в умовах війни; охарактеризувати функції стимулювання трудової поведінки і мотивації персоналу в умовах війни. При проведенні дослідження були використані загальнонаукові й спеціальні методи дослідження, зокрема аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, системно-структурний аналіз.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням здобутих наукових результатів. Соціально-психологічні аспекти управління кар'єрними стратегіями персоналу та його мотивацією в умовах війни мають важливий вплив на формування колективної свідомості, внутрішні міжособисті зв'язки в колективі та ставлення співробітників до своєї роботи. Психологічний стан працівників може суттєво впливати на ефективність та продуктивність роботи. Використання методів управління кар'єрними стратегіями персоналу та його мотивацією, спрямованих на аспекти соціальної та психологічної взаємодії, сприяє розвитку відповідальності працівників, забезпечує стабільність та сприяє якісному розвитку підприємства в умовах війни.

Під "соціально-психологічними аспектами управління кар'єрними стратегіями персоналу та його мотивацією" ми розуміємо комплекс підходів та інструментів, які впливають на міжособисті відносини та соціальні процеси в організації в умовах війни [1; 2], які у свою чергу сприяють побудові позитивних відносин у колективі, сатисфакції соціальних і духовних потреб співробітників і підвищенню їхньої активності та ініціативи.

Особливу роль у соціально-психологічних аспектах управління кар'єрними стратегіями персоналу та його мотивацією в умовах війни відіграють методи переконання. Психологічний клімат в колективі формується відповідно до принципів соціальної та психологічної взаємодії, тому важливо дотримуватися цих принципів для формування та розвитку здорових трудових спільнот. Недостатнє врахування соціальних та психологічних аспектів управління кар'єрними стратегіями персоналу та його мотивацією в умовах війни може призвести до негативних відносин та зниження продуктивності праці [1]. Роль соціально-психологічних методів в управлінні кар'єрними стратегіями персоналу та його мотивацією постійно зростає в умовах війни, ринкової конкуренції та зростання інтелектуалізації праці. Для того, щоб ефективно застосовувати ці методи, необхідно мати творчий підхід та розуміння психологічних особливостей людей [3].

Ефективне впровадження соціально-психологічних методів управління кар'єрними стратегіями персоналу та його мотивацією в умовах війни вимагає від керівників знання психологічних характеристик свого персоналу та їх міжособистих відносин у колективі. В період війни психоемоційний стан працівників може значно піддаватися дестабілізації через надмірний стрес та тривогу, які викликані загрозою життю для них та їхніх родин. З-за таких кондицій менеджери в сфері управління персоналом стикаються зі специфічними викликами, пов'язаними з соціально-психологічними станами працівників, які є характерними для умов військових дій. Наприклад, психологічний стрес та тривога можуть суттєво впливати на продуктивність працівників, у зв'язку з чим можуть виникати проблеми з концентрацією, виконанням їхніх обов'язків, що в результаті може призвести до низького рівня якості виконаної роботи [4].

Соціологічне дослідження "Емоційно-психологічний стан українців" було проведено в онлайн-форматі за допомогою структурованої інтерактивної анкети, посилення на яку були розіслані потенційним респондентам з бази даних. У рамках дослідження було опитано 1200 респондентів віком від 18 років із різних регіонів України (за винятком тимчасово непідконтрольних територій частини Донецької та Луганської областей, а також окупованої АР Крим). Вибірка для опитування була складена у пропорційно-стратифікованому порядку за регіонами. За даними статистичних розрахунків, похибка в опитуванні з ймовірністю 0,95 не перевищує 2,89%.

Згідно із результатами соціологічного опитування, яке проведено компанією "Нью Імідж Маркетинг Груп" за дорученням Українського інституту майбутнього, відзначається, що практично половина українського населення (42%) оцінює свій емоційно-психологічний стан на 3 бали зі 5 можливих. У той же час 8% респондентів оцінили свій стан на 1 бал, 21% на 2 бали, 24% на 4 бали, а лише 4% надали оцінку в 5 балів. Варто відзначити, що за травень 29% опитаних відзначили, що їхній психоемоційний стан трохи погіршився, у 10% суттєво погіршили стан, 45% стверджують, що не відчули змін, 2% відчули покращення, і 14% відзначили незначне покращення (див. рис. 1).

Порівнюючи ці дані з результатами опитування в лютому поточного року, можна відзначити, що кількість тих, хто відзначав лише незначне погіршення стану, становила 11%, а суттєве погіршення становило 2%. З цими новими даними можна зробити висновок про певне погіршення емоційно-психологічного стану українського населення за останні місяці.

Щодо фізичного стану опитаних, 3% респондентів оцінили свій стан на 1 бал, 12% на 2 бали, 46% на 3 бали, 33% на 4 бали, і 6% надали собі максимальну оцінку в 5 балів. Протягом травня 2023 р. 2% опитаних зазнали значного покращення фізичного стану, 14% відзначили незначне покращення, 52% стверджують, що не відчули змін, 26% відчули невелике погіршення, і 6% стверджують, що стан значно погіршився (див. рис. 2).

Варто відзначити, що порівнюючи з попередніми даними з лютого 2023 року, можна від-

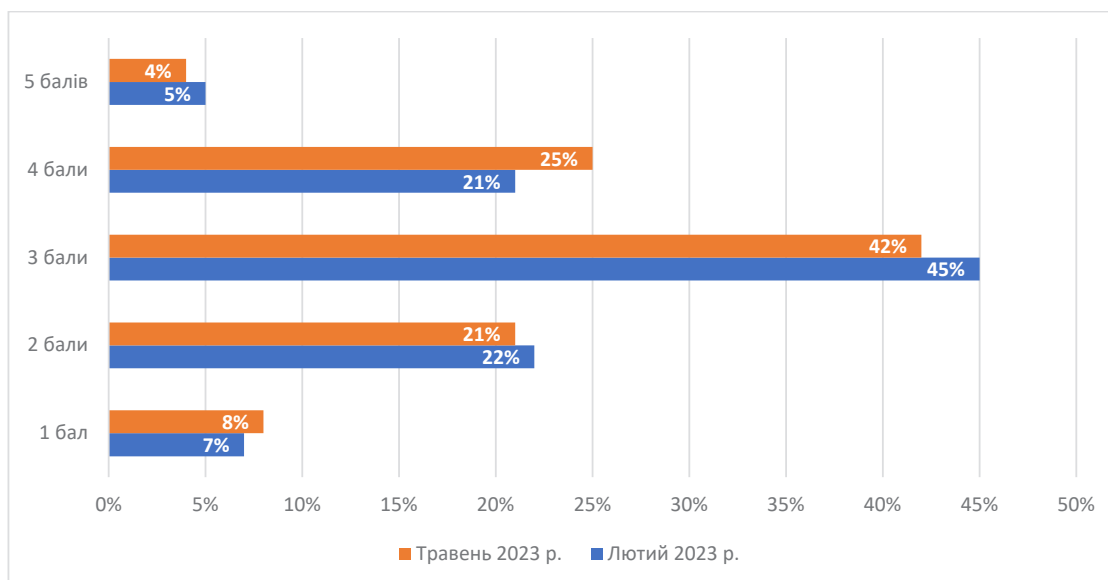


Рис. 1. Самооцінка емоційно-психологічного стану за лютий (1200 респондентів) та травень (1205 респондентів) 2023 р., %

Примітки: сформовано автором на основі джерела: [5].

значити, що кількість тих, хто відзначав лише незначне погіршення фізичного стану, становила 14%, а суттєве погіршення становило 2%, тоді як нові дані свідчать про певне погіршення фізичного стану українців за травень 2023 р.

Під час проведення дослідження було виявлено три емоційні стани, які найкраще відображають настрій респондентів протягом останнього місяця: "тривога" (52%), "очікування покращень" (48%) і "надія" (44%). Крім того, 58% учасників дослідження відзначили, що, розглядаючи своє майбутнє, вони "очікують покращень", 59% висловили "надію", 40% відчули тривогу. Найменше відзначали такі емоції як: "апатія" (7%), роздратування (6%), гнів (3%) та агресію (2%). Порівняння емоцій, які найкраще описують настрій протягом травня 2023 р. та настроїв щодо майбутнього свідчить про більш позитивні настрої стосовно майбутнього серед учасників опитування [5].

Порушення психологічного стану працівників може призвести до негативних наслідків для організації, такі як збільшення відсутності на роботі, що у свою чергу може вплинути на продуктивність і доходи підприємства. Співробітники, які переживають психологічні труднощі, можуть стати більш відчуженими, що може призвести до погіршення взаємовідносин між ними та збільшення конфліктів на робочому місці.

Психологічний стрес може негативно позначитися на здоров'ї працівників і призвів до збільшення захворюваності, що в свою чергу може призвести до зниження продуктивності та збільшення кількості відсутностей

працівника на роботі. В умовах невизначеності спостерігається втрата мотивації та робочого задоволення, що може призвести до зниження виробництва та втрати робочої сили.

Погіршення психологічного стану працівників може призвести до зниження рівня концентрації та уваги, що збільшує ризик нещасних випадків на робочому місці. З-за таких обставин, працівники можуть потребувати допомоги психолога або психіатра для подолання стресу та тривоги, пов'язаних з війною, а менеджери повинні забезпечити доступ працівників до психологічної допомоги в таких ситуаціях.

У регіонах ведення активних бойових дій та особливо небезпечних територіях, де існує загроза терористичних атак або воєнних дій, безпека на робочому місці стає особливо актуальною. У цих умовах на менеджерів і керівників покладається завдання забезпечити безпеку своїх працівників, забезпечуючи відповідні заходи та захист для зменшення ризиків травм та збереження життя [4; 6].

Проте, для успішного управління кар'єрними стратегіями персоналу та його мотивацією в умовах війни менеджер повинен мати поглиблене розуміння основних деталей психологічних аспектів поведінки, активності та взаємовідносин підлеглих. Важливо мати хоча б загальне уявлення про їхні прагнення та інтереси, а також уміти впливати на сферу мотивації особистості та передбачати результати їхньої роботи [7; 8].

Всі вище зазначені аспекти мають негативний вплив на соціально-психологічний

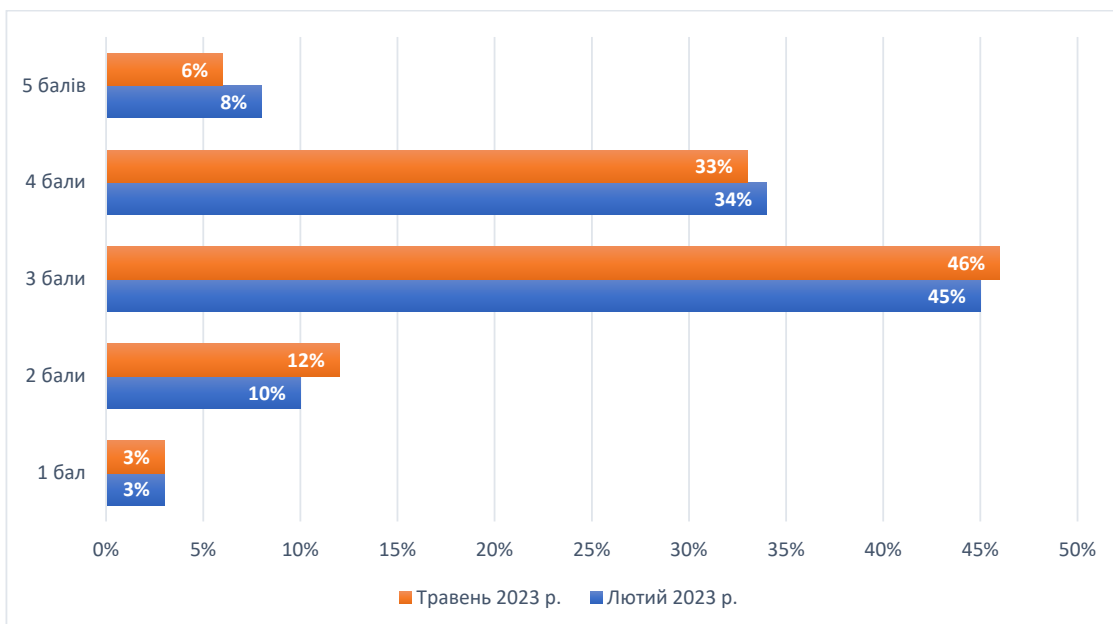


Рис. 2. Самооцінка фізичного стану за лютий (1200 респондентів) та травень (1205 респондентів) 2023 р., %

Примітки: сформовано автором на основі джерела: [5].

клімат в колективі, організації чи підприємстві, що у свою чергу спонукає до використання конкретних методів оцінки і впливу. Основні психологічні стратегії та методи управління кар'єрними стратегіями персоналу та його мотивацією в умовах війни представлені в таблиці 1.

У сучасних умовах, коли наша держава бореться за свої права і свободу в умовах війни з агресором, усі наведені фактори мають місце на підприємствах та організаціях різних сфер і власності. Важливо враховувати, що ефективність роботи працівників в значній мірі залежить від різноманітних факторів, включаючи соціальні та психологічні аспекти, де здатність враховувати ці фактори та активно впливати на них спрямовано допомагає керівникам створити команду зі стійким емоційно-психологічним станом [4; 13].

До одного із інструментів мотивації персоналу в умовах війни належить стимулювання, де у свою чергу, розвиток потреб та стимулів сприяє формуванню більш ефективних моделей мотивації і виникненню нових мотивів. В таблиці 2 відображено ряд функцій, які виконує стимулювання в умовах війни для забезпечення управління кар'єрними стратегіями персоналу та його мотивацією.

Дані функції стимулювання трудової поведінки та мотивації персоналу в умовах війни

є досить різноманітними і здійснюють вплив на загальну продуктивність праці та соціальну і психологічну адаптацію особистості в колективі та суспільстві в цілому. Отже, розглянуті функції стимулювання взаємодіють комплексно, здійснюючи вплив на трудову поведінку та мотивацію персоналу в умовах війни [9; 10, с. 25].

Систематичне проведення анкетування за допомогою простих та безкоштовних програм сприятиме моніторингу безпеки та потреби працівників в допомозі, включаючи можливу психологічну консультацію. Несподівані та нерегулярні заохочення надихають до більше стимулюють, аніж очікувані та передбачувані.

З-за сучасних умов, використання нефінансових методів мотивації виявляється надзвичайно ефективним: продовжуйте використовувати елементи фірмового стилю та корпоративної культури, які сприяють збереженню єдності в колективі; організуйте туристичні поїздки для найкращих працівників та відділів, якщо це безпечно з точки зору ситуації безпеки в країні; вручайте почесні нагороди найкращим співробітникам під час проведення спільних подій в колективі.

Мотивація, також, може допомогти зберегти натхнення, для цього необхідно ввести на робочому місці (чи в колективі) "дошки бажань" для додавання картинок того, що працівники бажають мати чи досягти після завер-

Таблиця 1

Методи управління кар'єрними стратегіями персоналу та його мотивацією в умовах війни

Основні методи	Опис
Комунікація та інформування	Забезпечення чіткої та правдивої інформації працівникам про ситуацію війни, її наслідки та дії, які планується здійснити. Працівники повинні мати змогу отримати необхідну інформацію для зниження невизначеності та посилення почуття контролю
Емоційна підтримка	Створення сприятливого психологічного середовища для працівників, включаючи підтримку їхніх емоційних потреб. Це може включати проведення бесід, групових діалогів, допомогу у вирішенні особистих проблем та професійних труднощів.
Мотивація	Забезпечення працівників відчуттям значущості та цінності їхньої роботи, підтримка мотивації до продовження праці навіть у важких умовах війни. Це може бути досягнуто за допомогою пошани, визнання зусиль, надання можливостей для професійного зростання та навчання. Також, варто відзначити, що основними мотивуючими чинниками для працівників стають не економічні результати діяльності, а відчуття особистого вкладу в конкурентоспроможність підприємства, у перемогу України тощо, відповідно однією з основних компетенцій менеджерів стає «вміння надихати».
Розподіл ресурсів	Ефективне розподілення ресурсів та завдань серед працівників з урахуванням їхніх здібностей та можливостей. Це допоможе забезпечити справедливість та уникнути перевантаження або перенавантаження окремих працівників.
Сприяння формуванню кар'єрних стратегій окремого співробітника	Можливість особистісного розвитку за рахунок організації, у результаті чого у працівника не виникає бажання змінювати місце роботи, а навпаки є стимул посилювати конкурентні позиції підприємства.
Збільшення ролі соціального заохочення і соціального захисту для працівників	Надання можливості працювати віддалено, допомога підприємства у пошуку житла при переїзді у відносно безпечні регіони тощо.
Психологічна підтримка працівників	Турбота про ментальне здоров'я працівників в умовах війни за рахунок організації.

Примітки: сформовано автором на основі джерела: [4; 7].

Таблиця 2

Функції стимулювання трудової поведінки і мотивації персоналу в умовах війни

Функція	Спонукальні чинники та мотиви
Економічна ефективність	Активне використання стимулів підвищує загальну продуктивність праці.
Соціальна підтримка	Доходи співробітника забезпечують економічні та соціальні блага та дозволяють йому відігравати важливу роль у соціальній структурі колективу та суспільства в цілому.
Соціально-психологічний вплив	Спонукування впливає на формування внутрішнього світу працівника, його потреб, цінностей, орієнтацій та мотивації в трудовій поведінці та ставленні до праці і кар'єри.
Морально-виховний вплив	Спонукальні заходи спрямовані на розвиток моральних якостей персоналу та збереження високого морально-психологічного клімату в колективі.

Примітки: сформовано автором на основі джерела: [9; 10].

шення війни є досить ефективним методом. Психологи визнають цей метод візуалізації одним з найбільш дієвих в психології, оскільки він може надихнути та послужити прикладом для досягнення успіху особистостями, які вже досягли багато в своєму житті, а також може послугувати як мотиватор професійного зростання персоналу у плануванні своєї подальшої кар'єрними стратегіями [7; 11, 12].

Таким чином, можемо відзначити, що ключовою силою впливу на персонал є стимули, а головною метою мотивації є сатисфакція потреб як персоналу, так і організації паралельно. Варто зауважити, що стимулювання виступає як ефективний інструмент та важливий фактор впливу на персонал із зовнішнього боку в процесі управління кар'єрними стратегіями персоналу та розвитку його мотивації в умовах війни, де остання стимулює до самореалізації персоналу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На основі аналізу психологічних аспектів управління кар'єрними стратегіями персоналу та його мотивацією в умовах війни визначено ряд ключових факторів, які здійснюють вплив на мотивацію та продуктивність працівників в умовах війни. Зокрема, економічні стимули, соціальні пільги та соціально-психологічний вплив відіграють важливу роль у формуванні мотивації персоналу. Варто відзначити, що морально-виховний вплив та підтримка колективу сприяють створенню позитивного морально-психологічного клімату, що є важливим для підтримки працівників в умовах війни. Отже, дослідження вказує на необхідність адаптації управлінських практик до умов війни з метою забезпечення ефективного управління кар'єрними стратегіями персоналу та його мотивацією.

Практичне значення проведеного дослідження полягає в тому, що висновки та рекомендації, розроблені автором та запропоновані в статті, можуть бути використані для вдосконалення управлінських практик в організаціях та підприємствах, які функціонують в умовах війни; підвищення продуктивності праці та забезпечення стабільності виробни-

чих процесів у важких умовах війни; створення позитивного морально-психологічного клімату в колективі; розробки конкретних програм та заходів для підтримки працівників під час війни, включаючи програми соціальної підтримки, стимулювання та розвитку персоналу. Отже, проведене дослідження має конкретне практичне застосування в умовах війни, допомагаючи підприємствам та організаціям забезпечити стабільність, продуктивність та добробут свого персоналу.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на: дослідження різних підходів до мотивації та психологічної підтримки персоналу під час війни; аналізі стратегій управління ризиками та забезпечення безпеки працівників на робочих місцях в умовах війни; вивчення позитивних прикладів та кращих практик управління персоналом в умовах війни в різних галузях та країнах; дослідження психологічних методів та інструментів, які допомагають працівникам подолати стрес та тривогу в умовах війни; дослідження можливостей застосування інноваційних технологій та підходів, щоб покращити управління кар'єрою персоналу та його мотивацією в умовах війни.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Харченко Г.А., Боровий Ю.М. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія «Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства»*. 2013. № 53(1026). С. 178–181.
2. Яковенко В.Г., Куделя В.І., Челядінова Н.Г. Застосування деяких аспектів психології управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. С. 247–255.
3. Карамушка Л.М. Психічне здоров'я особистості під час війни: як його зберегти та підтримати: методичні рекомендації. Київ: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2022. 52 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/730974/> (дата звернення: 19.10.2023).
4. Куделя В.І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82. С. 290–297.

5. Український інститут майбутнього. Як змінився психоемоційний стан українців: звіт за результатами онлайн-дослідження. 2023. URL: <https://news.uifuture.org/uak-zminivsu-psikhoemocijnyu-stan-ukra/> (дата звернення: 19.10.2023).

6. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. Вип. 4. № 2. С. 88–93. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088> (дата звернення: 19.10.2023).

7. Остряніна С.В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2022. № 8. DOI: 10.32702/2307-2105.2022.8.18 (дата звернення: 19.10.2023).

8. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення: 19.10.2023).

9. Ostryanina S. 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.

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

11. Сновидович І. Інноваційні рішення в системі управління персоналом у час війни. *Збірник тез доповідей – Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток соціально-економічних систем в геоекономічному просторі»*. 2022. С. 149–151.

12. Kononenko, O., Ivanchenko, A., Gaivoronska, T., Khitrova, T., Semenko, S., Kuzmin, V. (2024). Psychological and Social-Communication Aspects of HR Management Career in Wartime, Including Stress, Motivation, Will and Efficiency of Working Conditions. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 84, 206–223, <https://doi.org/10.33788/rcis.84.14>

13. Kuzmin V. Sociological and psychological-pedagogical technologies of career counselor activities in modern conditions. Psychological patterns of social processes and personality development in modern society : Scientific monograph. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2023. P. 228–254.