

Назва підприємства	Розмір підприємства	Прибуток	Рентабельність активів	Коефіцієнт поточної ліквідності	Відсоток заборгованості (Debt Ratio)	Періон	Відстань до зони бойових дій (км)
1 Нова пошта	3	3967156	20.419457	0.5667055	42.49673	6	150
8 Епіцентр К	3	3065548	4.636076	0.8602996	55.74492	6	150
16 ДТЕК Енерго	3	5704105	76.478121	0.5939146	44.69470	5	150

Назва підприємства	Розмір підприємства	Прибуток	Рентабельність активів	Коефіцієнт поточної ліквідності	Відсоток заборгованості (Debt Ratio)	Періон	Відстань до зони бойових дій (км)
5 Здорова	3	142718.0	44.232727160	0.03386538	243.23227	1	40
12 АГРОЛЕНД	2	8451.1	4.553747705	1.03290789	37.56277	1	80
Агрофірма "Вікторія"	2	17492.0	13.189862536	2.21921711	22.60872	3	40
14 Нібулон	3	-1213790.0	-4.513565341	0.31199307	82.53776	2	67
15 МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ	3	-7764.0	-3.271128249	1.03978301	173.52269	2	40
17 Турбоатом	3	203.0	0.002320268	2.03107584	28.67796	1	40
18 МОТОР СІЧ	3	254067.0	0.827947702	3.97992681	21.60301	2	40
26 Агроальянс	2	57787.0	1.940046138	1.93122850	40.04992	1	80

Рисунок 2 - Склад кластерів

Таким чином, застосування кластерного аналізу в оцінці підприємницьких ризиків є ефективним інструментом для сегментації суб'єктів господарювання, що дозволяє ідентифікувати як стійкі, так і найбільш уразливі типи ПС. Результати дослідження дають змогу покращити процес прийняття рішень у сфері управління підприємницькими ризиками та підвищити стійкість бізнесу в умовах нестабільного середовища.

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ ІНЖЕНЕРНИХ СПРЯМУВАНЬ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Гуров Дмитро, PhD, студент
 Заклад вищої освіти "Міжнародний університет фінансів"
 Київ, Україна
 ORCID ID 0000-0003-4411-4889
e-mail: hurov.dmytro@gmail.com

Науковий керівник: Коба Наталія, к.е.н., доцент кафедри менеджменту та інновацій
 Заклад вищої освіти "Міжнародний університет фінансів"
 Київ, Україна
 ORCID ID 0000-0002-6444-5872
e-mail: ashatunka@gmail.com

Військовий стан в Україні змусив людей змінити пріоритети не тільки у звичайному житті, але і у професійній сфері. Це створює необхідність переосмислити традиційні методи мотивації та впроваджувати нові, адаптовані до сучасних умов.

Для початку розглянемо традиційні методи мотивації та проаналізуємо їх ефективність у контексті роботи інженерного підприємства.

Таблиця 1 — Традиційні методи мотивації працівників інженерного підприємства

Метод мотивації	Опис методу для інженерного підприємства	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Додаткові грошові виплати	Премії за виконання складних задач, грант на професійне навчання студентів на підприємстві.	Мотивує виконувати складні задачі, привертає нові кадри.	Сприяє зросту конкуренції між працівниками, що деморалізує командний настрій.
Індивідуалізація оплати праці	Гнучкі тарифи заробітної плати, які відповідають складності проєктів та відпрацьованому часу.	Забезпечує відчуття справедливості та забезпечує професійний ріст.	Потребує знаного часу для впровадження системи.
Публічне визнання досягнень	Нематеріальні нагороди за професійні досягнення у вирішенні інженерних задач.	Мотивує підтримувати та покращувати професійні навички	Підходить не для всіх спеціалістів; може не мотивувати працівників, які націлені на матеріальні цінності.

1	2	3	4
Адміністративний вплив	Суворий чи додатковий контроль за виконанням інженерних задач шляхом звітності та постійного нагляду	Забезпечує швидкість виконання завдань, якість продуктів у кризових ситуаціях.	Може демотивувати кваліфікаційних працівників та сприяти відтоку професіональних кадрів.
Автономія	Надання інженерам змоги самостійно вирішувати інженерні питання та поставленні задачі.	Зростає відповідальність та ініціативність працівників.	Працівники повинні бути висококваліфікованими, щоб забезпечити якісне виконання роботи.
Гейміфікація процесів	Введення в робочі процеси ігрових форм, які зможуть допомогти у вирішенні задач (наприклад, рейтингові таблиці, нагороди, тощо)	Підвищує залученість співробітників до вирішення інженерних задач та робочих процесів.	Більшість працівників інженерного профілю не сприймають гейміфікацію серйозно та можуть не долучитися до «змагання».
Гнучкий графік роботи	Працівники мають змогу працювати віддалено або за гнучким графіком.	Сприяє комфортному робочому процесу працівників.	Складно контролювати ефективність робочої діяльності працівників.
Професійний розвиток	Організація тренінгів для підвищення кваліфікації, курсів з професійного навчання, тощо.	Сприяє підвищенню рівня кваліфікації персоналу	Потребує значних фінансових витрат та часу.
Соціальні пакети	Надання відпустки, додаткових вихідних, медичне страхування.	Забезпечення певного рівня безпеки, зменшення рівня стресу.	Потребує додаткових фінансових витрат.

Джерело: складено автором на основі [1], [2], [3].

Війна створила безпрецедентні виклики для управління мотивацією працівників, що є критично важливим для збереження продуктивності та функціонування підприємств. Розглядаючи компанії, що працюють в інженерних напрямках, серед основних проблем, які безпосередньо впливають на рівень мотивації співробітників, можна виділити наступні:

1. Втрата ключових співробітників через мобілізацію та міграцію. Мобілізація значної частини працездатного населення призводить до дефіциту кваліфікованих кадрів. Еміграція спеціалістів за кордон через небезпеку та економічну нестабільність у країні змушує підприємства оперативно адаптувати кадрову політику.

2. Психологічна нестабільність працівників. Постійний стрес, тривожність і страх за життя своїх близьких знижують залученість до робочого процесу. Підвищення рівня вигорання через емоційне виснаження та необхідність працювати у складних умовах.

3. Складнощі у створенні умов для ефективної роботи. Часті перебої з електроенергією впливають на комфорт працівників і знижують їхню продуктивність. Руйнування інфраструктури (доріг, мостів, транспортних вузлів) ускладнює доставку матеріалів, обладнання та продукції.

4. Фінансові обмеження роботодавця. Складнощі з виплатами конкурентної заробітної плати або премій через загальну економічну ситуацію знижують фінансову мотивацію персоналу. Відсутність можливості інвестувати у додаткові програми навчання або нематеріальні бонуси.

5. Зростання потреби у персоналізованому підході. Працівники в умовах війни потребують індивідуальної уваги, гнучких умов роботи та підтримки, що створює додаткове навантаження на HR-служби та керівників. [4]

Серед розглянутих методів мотивації можна виділити кілька, які найкраще адаптуються до умов військового стану та викликів, що постали перед інженерними підприємствами:

1. Матеріальні стимули. В умовах економічної нестабільності матеріальна підтримка залишається ключовим фактором мотивації, оскільки допомагає працівникам забезпечити базові потреби. Замість класичних премій можна запровадити разові виплати на нагальні

потреби (наприклад, компенсації на генератори або мобільний інтернет). Також грант на професійне навчання допоможе залучити студентів працювати на підприємстві, що, в свою чергу, сприятиме вирішенню кадрового голоду, викликаного дефіцитом професійних кадрів (що підсилений мобілізацією, еміграцією працівників, тощо).

2. Гнучкий графік роботи. Такий метод забезпечує комфорт працівників у нестабільних умовах, таких як перебої з електроенергією або транспортом, ракетні обстріли. Гнучкий графік із чітким розподілом задач може допомогти уникнути зниження продуктивності, а також забезпечити певного рівня безпеки.

3. Соціальні пакети. Додаткові гарантії (медичне страхування, транспортні витрати) можуть підвищити лояльність працівників. У стресових умовах війни люди більше цінують стабільність і турботу роботодавця.

4. Публічне визнання досягнень. Доступний та дієвий метод для підтримки морального духу. В умовах обмежених фінансових ресурсів це є економічно вигідним способом мотивації.

5. Професійний розвиток. Професійний розвиток під час військового стану допомагає працівникам відчувати стабільність і впевненість у майбутньому, оскільки демонструє турботу компанії про їхній розвиток. Навчання сприяє самореалізації, адаптації до нових викликів і зміцнює командний дух, що підвищує мотивацію та продуктивність.

Також, окрім традиційних методів мотивації, можна розглянути наступні методи:

1. Емоційна підтримка та корпоративна солідарність. Запровадження регулярних зустрічей із психологами та організація ініціатив підтримки сімей мобілізованих працівників.

2. Волонтерські ініціативи. Створення можливостей для працівників долучатися до допомоги ЗСУ або місцевим громадам у рамках роботи.

3. Стабільність та захист. Надання працівникам доступу до тимчасових укриттів на підприємстві або сприяння їхній облаштованості вдома. Організація курсів (симуляційних тренінгів) з надання першої домедичної допомоги в умовах війни.

4. Програми адаптації. Індивідуальні плани підтримки для працівників, які повертаються після мобілізації, з акцентом на професійну реабілітацію.

Для ефективної мотивації в умовах військового стану необхідно комбінувати традиційні методи (гнучкий графік, соціальні пакети) з новими підходами (емоційна підтримка, волонтерство, антикризове навчання). Головний акцент слід робити на індивідуалізації підходу до працівників, зберігаючи баланс між професійним та особистим життям. Це дозволить не лише підтримувати високий рівень мотивації, але й забезпечити стійкість колективу в умовах кризових ситуацій.

Література:

1. Єпіфанова, І., & Панкова, В. (2021). Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*, (23). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6>

2. Долгальова О., Ремесник Т. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 70. № 3. С. 140-147. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.03.140

3. БОНДАРЕНКО С.М., (2021). Гейміфікація бізнес-процесів на підприємствах легкої промисловості. Науково-виробничий журнал «Облік і фінанси» Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (24 грудня 2021 р., м. Київ), (13). DOI: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d67131e8-81ff-4a0e-b73a-faa90afd8b05/content#page=13>

4. Котковський, В., Самородов, Б., & Чхеайло, А. (2024). Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистісного потенціалу. *Сталий розвиток економіки*, (3(50)), 228-235. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-34>