



Менеджмент

УДК 005.96:331.101.3

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15307741>

**Інструменти операційного менеджменту в оцінці та активізації системи
стимулювання персоналу підприємства в умовах воєнного стану**

Благун Іван Іванович

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і
маркетингу, Прикарпатський національний університет імені Василя
Стефаника, м. Івано-Франківськ, e-mail: ivan.i.blahun@pnu.edu.ua,
<https://orcid.org/0000-0002-5178-6002>

Маріяш Олег Володимирович

аспірант, Прикарпатський національний університет імені Василя
Стефаника, м. Івано-Франківськ, e-mail: oleh.mariash.22@pnu.edu.ua,
<https://orcid.org/0009-0000-0201-4017>

Прийнято: 17.04.2025 | Опубліковано: 29.04.2025

***Анотація.** У статті досліджено інструменти операційного менеджменту в контексті оцінки та активізації системи стимулювання персоналу підприємств в умовах воєнного стану. Метою дослідження є визначення актуальних інструментів та методів управління, що забезпечують збереження продуктивності працівників та адаптивність підприємства до зовнішніх викликів. У процесі дослідження було використано методи порівняльного аналізу, узагальнення, графічного представлення та системного підходу до вивчення змін в мотиваційних підходах у довоєнний і воєнний періоди.*



У результаті проведеного аналізу встановлено, що ключові інструменти операційного менеджменту, зокрема KPI, BSC, PDCA-цикл, SWOT-аналіз, зазнали адаптацій відповідно до нових умов, що вимагають гнучкості, оперативності та стійкості. Визначено, що під час воєнного стану пріоритетними стали нематеріальні фактори мотивації, такі як психологічна безпека, гнучкий графік, підтримка ментального здоров'я, а також кар'єрні можливості, зумовлені переформатуванням трудового ринку. Водночас фінансові стимули, включаючи бонуси та премії, втратили свою традиційну ефективність унаслідок економічної нестабільності.

Проведено порівняльну характеристику методів стимулювання до та під час воєнного стану, зокрема через призму функціонування операційного менеджменту у кризових умовах. Встановлено, що підприємства, які швидко впровадили цифрові інструменти, антикризове планування, зуміли підтримати стабільний рівень мотивації працівників. Особливу увагу приділено впливу соціально-психологічних змін у персоналі на ефективність управлінських рішень.

У статті обґрунтовано необхідність індивідуального підходу до стимулювання різних категорій працівників: топ-менеджменту, фахівців та робітників. Для кожної групи сформовано набір релевантних матеріальних і нематеріальних стимулів, що дозволяє підвищити їх залученість, лояльність та ефективність. Також досліджено особливості адаптації операційного менеджменту до умов обмежених ресурсів, обмеженого планування та високої невизначеності.

Узагальнені результати дозволяють зробити висновок, що використання інструментів операційного менеджменту та сучасних мотиваційних стратегій є ключем до стійкості підприємств у кризових умовах.

Ключові слова: операційний менеджмент, мотивація персоналу, воєнний стан, стимулювання працівників, управління персоналом, антикризове управління, бізнес-процеси.



**Operational management tools in assessing and activating the incentive system
for enterprise personnel under martial law**

Ivan Blahun

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Marketing, Faculty of Economics, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, e-mail: ivan.i.blahun@pnu.edu.ua,
<https://orcid.org/0000-0002-5178-6002>

Oleh Mariiash

PhD student, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, e-mail: oleh.mariiash.22@pnu.edu.ua,
<https://orcid.org/0009-0000-0201-4017>

Abstract. *The article examines operational management tools in the context of assessing and activating the system of incentives for personnel of enterprises under martial law. The purpose of the study is to identify relevant management tools and methods that ensure the preservation of employee productivity and the enterprise's adaptability to external challenges. In the course of the study, the author used the methods of comparative analysis, generalisation, graphical representation and a systematic approach to studying changes in motivational approaches in the pre-war and wartime periods.*

As a result of the analysis, it was found that the key tools of operational management, in particular KPI, BSC, PDCA cycle, SWOT analysis, have been adapted in accordance with the new conditions requiring flexibility, efficiency and sustainability. It has been determined that during martial law, intangible motivation factors, such as psychological security, flexible working hours, mental health support, and career opportunities due to the reformatting of the labour market, have become a



priority. At the same time, financial incentives, including bonuses and bonuses, have lost their traditional effectiveness due to economic instability.

A comparative characterisation of incentive methods before and during martial law is carried out, in particular through the prism of operational management in crisis conditions. It is found that enterprises that quickly implemented digital tools and crisis planning managed to maintain a stable level of employee motivation. Particular attention is paid to the impact of socio-psychological changes in staff on the effectiveness of management decisions.

The article substantiates the need for an individual approach to stimulating different categories of employees: top management, specialists and workers. For each group, a set of relevant tangible and intangible incentives has been formed, which allows to increase their involvement, loyalty and efficiency. The article also examines the peculiarities of adaptation of operational management to the conditions of limited resources, limited planning and high uncertainty.

The generalised results allow us to conclude that the use of operational management tools and modern motivational strategies is the key to the sustainability of enterprises in crisis conditions.

Keywords: *operational management, staff motivation, martial law, employee incentives, personnel management, crisis management, business processes..*

Постановка проблеми. Сучасні умови ведення господарської діяльності в Україні, що значною мірою ускладнені воєнним станом, обумовлюють потребу в адаптації управлінських підходів, зокрема у сфері стимулювання персоналу. Підприємства стикаються з викликами, пов'язаними зі зниженням продуктивності праці, демотивацією працівників, порушенням трудових процесів, а також зростанням рівня невизначеності щодо збереження кадрового потенціалу. У таких умовах особливої актуальності набуває впровадження ефективних інструментів операційного менеджменту, які дозволяють не лише



об'єктивно оцінювати ефективність чинної системи стимулювання, а й оперативно адаптувати її до нових реалій.

Незважаючи на значний науковий доробок у сфері управління персоналом, питання інтеграції методів операційного менеджменту для підвищення мотиваційної складової трудової діяльності в умовах кризових змін залишаються недостатньо дослідженими. Особливо це стосується воєнного періоду, коли традиційні механізми мотивації втрачають свою ефективність, а підприємства потребують нових, гнучких та стресостійких підходів до управління трудовим потенціалом.

Таким чином, актуальною науковою проблемою є визначення ефективних інструментів операційного менеджменту, які сприятимуть удосконаленню системи стимулювання персоналу підприємства в умовах воєнного стану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Беручи до уваги дослідження вітчизняних учених, таких як В. 1. Бойко, М. Зарічний, досліджували інструменти, здатні підвищити конкурентоспроможність підприємств в умовах воєнного стану [1]. О.Грідін та С. працювали над проблематикою операційного менеджменту у контексті застосування новітніх інструментів які будуть використані для прийняття управлінських рішень [2].

Цифровий інструментарій антикризового менеджменту підприємств досліджували Б. Борщевський, І.Кулиняк, І. Копець. Г. Горбенко [4]. А.

Осокіна та М. Склим розглядали систему операційного менеджменту, як інструмент вдосконалення бізнес процесів. [7].

Окрім українських учених, дану проблематику досліджували й зарубіжні науковці, а саме: В. Венкатеш, Р.Раман, Ф. Круз-Хесус Ф. [9] проводили дослідження щодо провадження нових технологій для управління операціями. Ч.Чжан, Д.Дхалівал фокусували свою увагу на дослідженнях ресурсних та інституційних теоретичних факторів у впровадженні технологій для операційних менеджерів та менеджерів ланцюгів поставок.



Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Незважаючи на зростаючий інтерес дослідників до тематики операційного менеджменту в умовах нестабільного зовнішнього середовища, окремі аспекти залишаються недостатньо вивченими. В першу чергу, це стосується комплексного застосування інструментів операційного менеджменту в системі стимулювання персоналу саме в умовах воєнного стану. Більшість досліджень зосереджуються на традиційних умовах ведення бізнесу, що не враховують специфіки кризових ситуацій, зокрема збройного конфлікту.

До невирішених частин проблеми можна віднести наступне:

Відсутність методичних рекомендацій щодо адаптації інструментів операційного менеджменту до умов надзвичайної ситуації, таких як війна, яка вимагає гнучких та швидких управлінських рішень.

Недостатня дослідженість змін у мотиваційних чинниках персоналу внаслідок кризових явищ, зокрема впливу психологічної безпеки, гнучкого графіка роботи, втрати стабільності та соціальних гарантій.

Обмеженість досліджень щодо застосування альтернативних систем стимулювання різних категорій працівників, з урахуванням обмежених ресурсів і зростання ризиків.

Ці аспекти є критично важливими для забезпечення стійкості підприємств у воєнний та післявоєнний періоди, адже саме персонал і його ефективна мотивація забезпечують виконання стратегічних цілей підприємства. Безсистемний підхід до стимулювання може призводити до зниження продуктивності, втрати лояльності працівників та кадрового потенціалу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання).

Мета статті визначення актуальних інструментів та методів управління, що забезпечують збереження продуктивності працівників та адаптивність підприємства до зовнішніх викликів.

Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:



- проаналізувати зміни у мотиваційних чинниках працівників під впливом воєнного стану;
- охарактеризувати ключові інструменти операційного менеджменту, які використовуються для стимулювання персоналу;
- здійснити порівняльний аналіз застосування цих інструментів у довоєнний та воєнний періоди;
- визначити ефективність альтернативних методів стимулювання для різних категорій працівників;
- сформулювати практичні рекомендації щодо адаптації системи стимулювання персоналу до умов нестабільності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Постійні виклики, спричинені кризовими ситуаціями, суттєво впливають на функціонування підприємств. Одним із основних викликів, що нині постає перед підприємствами, є збройне вторгнення Російської Федерації на територію України. Система стимулювання персоналу в умовах воєнного стану зазнає постійних трансформацій [1, с. 4] .

Інструменти операційного менеджменту в оцінці та активізації системи стимулювання відіграють одну з ключових ролей. Управління операціями є основою діяльності підприємств у різних галузях — від виробництва до сфери послуг. Роль операційного менеджменту виходить за межі повсякденних процесів і включає розробку стратегії, впровадження та моніторинг бізнес-процесів для забезпечення ефективності та прибутковості .

Оскільки глобалізація продовжує розширюватися, ефективність функціонування підприємств значною мірою залежить від їхньої адаптивності, впровадження інновацій та глибокого розуміння сучасних управлінських практик. Планування щоденних і довгострокових операцій є невід’ємною складовою діяльності підприємств у різних секторах. Тому для ефективного управління операційною діяльністю підприємств доцільно здійснити порівняльну характеристику інструментів операційного менеджменту як у



довоєнний період, так і в умовах воєнного стану. Порівняльний аналіз зазначених інструментів наведено в таблиці 1.

Таблиця 1.

Порівняльний аналіз інструментів операційного менеджменту до та під час воєнного стану

Інструмент	До воєнного стану	Під час воєнного стану	Призначення
Планування виробництва	Стабільне і середньо-довгострокове планування	Гнучке короткострокове планування з урахуванням ризиків	Забезпечення безперервності виробництва в умовах змін
Управління запасами	Оптимізація для зменшення витрат	Формування резервів, локалізація складів	Підвищення стійкості до перебоїв у постачанні
Ланцюги постачання	Стабільна логістика, постійні постачальники	Альтернативні маршрути, резервні постачальники	Безперервне постачання ресурсів
Контроль якості	Систематичний аудит, стандартизація	Спрощений контроль, мінімізація перевірок	Підтримка базових стандартів якості
Lean-менеджмент	Скорочення витрат, оптимізація процесів	Адаптація до ресурсних обмежень	Ефективне використання ресурсів
Аутсорсинг	Делегування непрофільних функцій	Часткове повернення функцій у компанію через ризики	Контроль над критичними функціями
Автоматизація та ІТ	Впровадження ERP, CRM, MES	Використання хмарних рішень, кібербезпека, віддалена робота	Забезпечення цифрової стійкості та управління на відстані
Управління персоналом	Стандартні процедури HR, кар'єрний розвиток	Гнучкі умови праці, психологічна підтримка, евакуація	Збереження команди та її мотивація
Кризове управління	Рідко використовувалось, формальне планування ризиків	Постійна оцінка загроз, сценарне планування	Швидке реагування на непередбачувані ситуації
Контроль витрат	Оптимізація з фокусом на прибутковість	Жорстка економія, перегляд усіх витрат	Забезпечення фінансової стабільності

Джерело: систематизовано авторами на основі [9],[10]



Процес функціонування підприємства значною мірою залежить від мотивації працівників. Для покращення результативності роботи фахівців на підприємстві застосовуються різні форми стимулювання персоналу. Керівники та менеджери постійно шукають шляхи підвищення продуктивності компанії, зосереджуючи основну увагу на мотивації співробітників [3, с. 5].

Застосування інструментів операційного менеджменту в процесі мотивації персоналу відображено у таблиці 2. У таблиці наведено інструменти операційного менеджменту, які використовуються для стимулювання працівників, а також їхні переваги та недоліки.

Таблиця 2

Порівняльний аналіз інструментів стимулювання персоналу

Інструмент	Переваги	Недоліки
KPI	Чіткі метрики ефективності	Можлива суб'єктивність оцінювання
BSC	Комплексний підхід до оцінки	Складність у впровадженні
PDCA-цикл	Гнучкість та адаптивність	Вимагає постійного моніторингу
SWOT-аналіз	Виявлення слабких і сильних сторін	Якісний, а не кількісний аналіз

Джерело: розроблено авторами

Ефективна робота підприємства залежить від рівня мотивації персоналу та якості менеджменту. Діяльність підприємств в умовах воєнного стану зазнає значних змін, зокрема щодо впливу на мотивацію працівників. Підтримка високого рівня мотивації персоналу стає серйозним викликом для багатьох керівників [5, с. 2].

Зміна ряду ключових факторів у період воєнного стану призвела до формування новітніх підходів до мотивації персоналу. Потреби працівників є



різноманітними, і те, що може мотивувати одного працівника, не обов'язково буде ефективним для іншого.

Вплив воєнного стану на мотиваційні фактори персоналу відображено у таблиці 3.

Таблиця 3.

Вплив воєнного стану на мотиваційні фактори персоналу

Фактор мотивації	До воєнного стану	Під час воєнного стану	Зміни
Зарплата та бонуси	Високий пріоритет	Обмежені через фінанси	Значно знизився вплив
Кар'єрне зростання	Важливий фактор	Менш актуальний	Девальвація через нестабільність
Психологічна безпека	Другорядний фактор	Критично важливий	Різке зростання значення
Гнучкий графік	Бажаний, але не обов'язковий	Ключова вимога	Суттєве підвищення ваги

Джерело: розроблено авторами

З таблиці 3 видно, що основними факторами мотивації працівників є заробітна плата, кар'єрне зростання, психологічна безпека та гнучкий графік роботи. Заробітна плата, яка традиційно є важливим мотиваційним фактором, під час воєнного стану зазнала обмежень, унаслідок чого її вплив на продуктивність працівників суттєво знизився.

Кар'єрне зростання також зазнало змін через загальну економічну нестабільність та обмеженість у розвитку підприємств. Натомість психологічна безпека стала одним із ключових факторів мотивації: її значення для працівників різко зросло. Також значно підвищилась важливість гнучкого графіка роботи, що дозволяє працівникам адаптуватися до складних життєвих умов у період нестабільності [7, с. 3].



Не менш важливим є використання інструментів операційного менеджменту в процесі мотивації кадрового складу підприємства під час воєнного стану. Одним із ключових інструментів було визначено KPI (ключові показники ефективності) та його роль у забезпеченні стабільного функціонування підприємства в умовах нестабільності.

У період воєнного стану підприємства змінюють підходи до формування та оцінки ключових показників ефективності працівників, адаптуючи їх до нових умов роботи. У таблиці 4 відображено особливості використання інструментів операційного менеджменту для підвищення мотивації працівників.

Таблиця 4.

Використання інструментів операційного менеджменту в мотивації

Інструмент	Частота використання (%)	Ефективність (1-10)	Основні перешкоди
KPI	75%	7.5	Відсутність даних для аналізу
BSC	40%	8.0	Складність адаптації
PDCA-цикл	60%	7.0	Недостатня дисципліна команди
SWOT-аналіз	55%	6.5	Суб'єктивність оцінок

Джерело: систематизовано авторами на основі [11],[12]

Заохочення працівників — це ефективний інструмент мотивації, який може підвищити продуктивність і покращити функціонування підприємства. Такі заохочення можуть бути як фінансовими, так і нефінансовими, надаючи роботодавцям можливість адаптувати підходи до стимулювання працівників різних категорій [8, с. 4]. Альтернативні види стимулювання різних категорій персоналу відображені у таблиці 5.



Таблиця 5

Альтернативні види стимулювання для різних категорій працівників

Категорія персоналу	Матеріальні стимули	Нематеріальні стимули
Топ-менеджери	Опції на акції, % від прибутку	Стратегічні сесії, міжнародні стажування
Фахівці	Премії за проекти	Навчання, гнучкий графік
Робітники	Додаткові виплати за ризики	Пільги, медичне страхування

Джерело: розроблено авторами

Для категорії топ-менеджменту актуальними матеріальними стимулами є опціони, акції або відсоток від прибутку підприємства. Серед нематеріальних стимулів — участь у стратегічних сесіях та міжнародних стажуваннях.

Щодо фахівців, то для них матеріальне стимулювання найчастіше реалізується через премії за успішно реалізовані проекти, а серед нематеріальних факторів важливу роль відіграють можливості навчання та гнучкий графік роботи.

Робітникам роботодавці можуть надавати додаткові виплати за роботу в умовах підвищеного ризику, а також забезпечувати медичне страхування та інші соціальні пільги.

Не менш важливим етапом, який потребує дослідження, є порівняння методів мотивації персоналу до та під час воєнного стану. Це співвідношення відображено на рисунку 1.

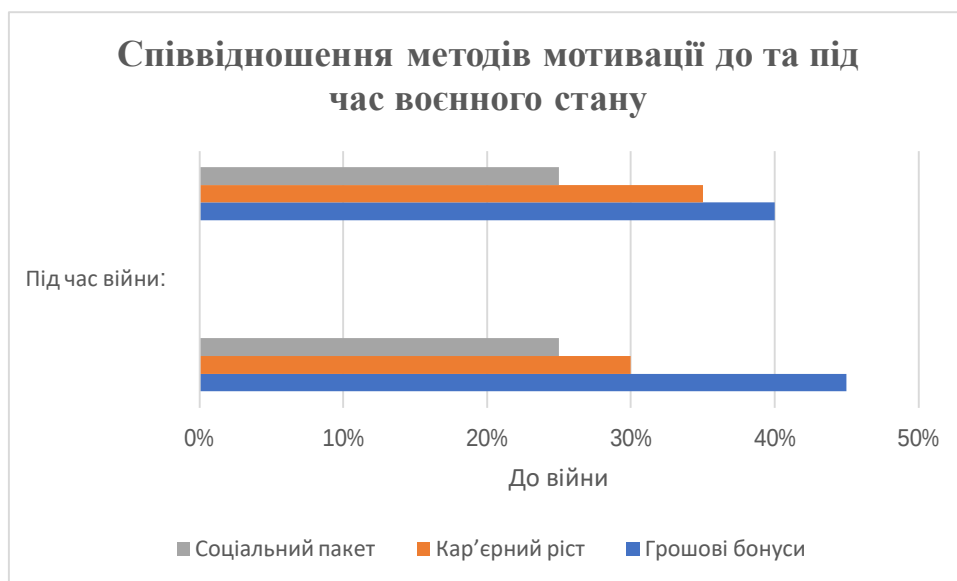


Рис.1.Співвідношення методів мотивацій до та під час воєнного стану

Джерело: розроблено авторами

Одним із ключових факторів, що зазнав зниження під час війни, стали грошові бонуси. Це пов'язано, передусім, із нестабільною ситуацією на ринку: з одного боку, підприємства перебувають у постійному пошуку додаткових фінансових ресурсів, а з іншого — обмежені у можливості довгострокового планування через воєнні дії.

Водночас, фактор кар'єрного зростання в окремих випадках навпаки отримав нові можливості для розвитку. Це зумовлено кількома чинниками, зокрема пошуком нових кадрів через масштабну міграцію населення, що вплинула на структуру трудових ресурсів підприємств, а також труднощами із залученням працівників з інших країн.

Висновки. У результаті проведеного дослідження було встановлено, що інструменти операційного менеджменту відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування системи стимулювання персоналу в умовах воєнного стану. Постійна трансформація економічного середовища та загроза зовнішніх ризиків вимагають від підприємств оперативного реагування, адаптації управлінських рішень та переосмислення мотиваційної політики.



Порівняльний аналіз довоєнного та воєнного періодів засвідчив суттєві зрушення у пріоритетах мотиваційних чинників. Якщо у стабільних умовах основними були грошові бонуси, премії та перспективи кар'єрного зростання, то в умовах нестабільності на перший план виходять нематеріальні стимули: психологічна безпека, гнучкий графік, доступ до навчання.

Результати дослідження підтверджують необхідність диференційованого підходу до стимулювання працівників різних категорій. Для топ-менеджменту актуальними є інструменти участі в прибутках і стратегічні ініціативи, для фахівців — преміювання за результативність та професійний розвиток, для робітників — соціальні гарантії, медичне забезпечення та додаткові виплати за роботу в умовах ризику.

У статті також доведено, що підприємства, які впроваджують сучасні інструменти операційного менеджменту, демонструють вищий рівень адаптивності до умов воєнного стану та зберігають конкурентоспроможність на ринку. Використання системного підходу до мотивації працівників дозволяє сформувати стійку модель управління персоналом навіть у кризових умовах.

Таким чином, адаптація інструментів операційного менеджменту до умов воєнного стану є необхідною умовою для забезпечення ефективності внутрішніх процесів підприємства, збереження кадрового потенціалу та підвищення мотивації персоналу.

Список використаних джерел

1. Бойко В., Зарічний М. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-39>.
2. Грідін О. В., Заїка С. О., Сагачко Ю. М. Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. № 4 (13). С. 3–10. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.13-1>.



3. Ковальська Любов, Голій Олександр, Голій Валентин. Економічна безпека підприємства: сутність, структура та механізм забезпечення. Економічний форум. 2023. Т. 1, № 1. С. 126–137. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-16>.
4. Кулиняк І., Коpecь Г., Горбенко Т. Цифровий інструментарій антикризового менеджменту підприємств. Економіка та суспільство. 2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-16>.
5. Махмудов Х., Чухліб В. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. Економіка та суспільство. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-83>.
6. Напрями покращення управління фінансовим потенціалом споживчого товариства в умовах війни / Н. С. Педченко та ін. Scientific Bulletin of PUET: Economic Sciences. 2024. № 2(112). URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-1>.
7. Осокіна А., Склим М. Система операційного вдосконалення як інструмент постійного покращення бізнес-процесів компанії. Економіка та суспільство. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-70>.
8. Пилипенко С., Грудзевич У., Сорочак О. Ефективність операційного менеджменту підприємства. Сталий розвиток економіки. 2025. № 1 (52). С. 109–115. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-15>.
9. Venkatesh V., Raman R., Cruz-Jesus F. Ai and emerging technology adoption: a research agenda for operations management. International Journal of Production Research. 2023. P. 1–11. URL: <https://doi.org/10.1080/00207543.2023.2192309>.
10. Zhang C., Dhaliwal J. An investigation of resource-based and institutional theoretic factors in technology adoption for operations and supply chain management. International Journal of Production Economics. 2009. Vol. 120, no. 1. P. 252–269. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.07.023>.
11. Smith M. 2022-2023 SHRM State of the Workplace Report. SHRM, 2023. 26 p.



12. Аналітичні звіти про стан ринку праці в умовах воєнного стану. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua>.

13. Tinelli M., Ashley-Timms D., Ashley-Timms L. Impacts of adopting a new management practice: operational coaching™. Journal of Work-Applied Management. 2023. URL: <https://doi.org/10.1108/jwam-12-2022-0084>.

14. The interplay of knowledge management, operational and dynamic capabilities in project phases / P. Salwan et al. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems. 2023. URL: <https://doi.org/10.1108/vjikms-09-2022-0297>.

15. Operational risk management and customer complaints / N. F. Abdul Rahim et al. Benchmarking: An International Journal. 2019. Vol. 26, no. 8. P. 2486–2513. URL: <https://doi.org/10.1108/bij-04-2018-0089>..