



Менеджмент

УДК 338.26 : 658.5

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15336234>

**Мотивація персоналу та соціальна відповідальність бізнесу в умовах
воєнного стану: вплив на ефективність операційної діяльності**

Ткаченко Вікторія Вікторівна

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту

імені професора Л.І. Михайлової

Сумський національний аграрний університет ,

м.Суми, вул. Г.Кондратьєва, 160, 40000, Україна,

admin@snau.edu.ua,

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-2924-4012>

Прийнято: 18.04.2025| Оpubліковано: 29.04.2025

***Анотація.** У статті досліджено актуальні питання формування ефективного мотиваційного механізму персоналу в умовах війни в Україні, що має критичне значення для забезпечення стабільності операційної діяльності підприємств. Визначено, що повноцінне функціонування виробничих та сервісних процесів залежить від здатності менеджменту забезпечити гнучке управління персоналом з урахуванням психоемоційного стану працівників, безпекових ризиків і трансформації пріоритетів. Обґрунтовано, що адаптація систем мотивації до кризових умов вимагає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розширення інструментів соціального захисту, дотримання принципів корпоративної етики та відповідальності. Висвітлено практичні*



підходи до підтримки працівників у прифронтових регіонах, зокрема через гнучкі графіки, віддалену роботу, психологічну підтримку, організацію тимчасового переміщення. Розкрито роль соціальної відповідальності бізнесу як невід'ємного елементу операційного менеджменту: участь у волонтерських проєктах, підтримка ЗСУ, створення фондів допомоги постраждалим, інвестування у стійкість внутрішніх процесів. Показано, що такі дії сприяють не лише зміцненню морального духу працівників, а й формують лояльність до компанії, зменшують плинність кадрів, покращують продуктивність та забезпечують безперервність операцій. Визначено, що соціально орієнтований підхід до управління персоналом формує конкурентні переваги підприємства, сприяє збереженню людського капіталу та забезпечує адаптивність операційної діяльності до викликів війни й післявоєнної відбудови економіки. Наголошено на необхідності стратегічного переосмислення ролі персоналу як ключового активу підприємства, здатного забезпечити довгострокову стійкість бізнесу в умовах невизначеності. Також акцентовано увагу на важливості внутрішньої комунікації та розвитку лідерських якостей управлінців, що є запорукою мобілізації колективу, швидкого реагування на виклики зовнішнього середовища та формування довіри всередині організації. Доведено, що ефективна мотивація стає каталізатором інноваційної поведінки та підвищення організаційної гнучкості.

Ключові слова: мотивація працівників, управління операційною діяльністю, управління людськими ресурсами, корпоративна соціальна відповідальність, гнучкі форми зайнятості, утримання персоналу, корпоративна етика.



**Personnel Motivation and Corporate Social Responsibility in Wartime:
Impact on Operational Activity**

Viktoriia Tkachenko

PhD of economics, Associate Professor
of Management Department named
after Professor L.I. Mykhailova,
Sumy National Agrarian University,
Sumy, H. Kondratieva str., 160, 40000, Ukraine,
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-2924-4012>

Abstract. *The article explores pressing issues concerning the formation of an effective motivational mechanism for personnel amidst the war in Ukraine, which holds critical importance for ensuring the stability of operational activities of enterprises. It is determined that the full-fledged functioning of production and service processes depends on the management's ability to ensure flexible personnel management, taking into account the psycho-emotional state of employees, security risks, and the transformation of priorities. It is substantiated that the adaptation of motivation systems to crisis conditions requires a combination of material and non-material incentives, the expansion of social protection instruments, and adherence to the principles of corporate ethics and responsibility. Practical approaches to supporting employees in frontline regions are highlighted, particularly through flexible schedules, remote work, psychological support, and the organization of temporary relocation. The role of corporate social responsibility as an integral element of operational management is revealed: participation in volunteer projects, support for the armed forces of Ukraine, the creation of aid funds for victims, and investment in the resilience of internal processes. It is shown that such actions not only contribute to strengthening the morale of employees but also foster loyalty to the company, reduce staff turnover, improve productivity, and ensure the continuity of operations. It is determined that a*



socially oriented approach to personnel management creates competitive advantages for the enterprise, contributes to the preservation of human capital, and ensures the adaptability of operational activities to the challenges of war and the post-war economic recovery. The necessity of strategically rethinking the role of personnel as a key asset of the enterprise, capable of ensuring the long-term sustainability of the business in conditions of uncertainty, is emphasized. Attention is also focused on the importance of internal communication and the development of leadership qualities in managers, which are key to the mobilization of the team, rapid response to external challenges, and the formation of trust within the organization. It is proven that effective motivation becomes a catalyst for innovative behavior and the enhancement of organizational flexibility.

Keywords: *employee motivation, operations management, management of human resource, corporate social responsibility, flexible forms of employment, staff retention, corporate ethics.*

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної війни в Україні підприємства зіштовхуються з безпрецедентними викликами, серед яких - збереження ефективного функціонування, підвищення продуктивності праці, підтримка морального духу та утримання ключових співробітників. Одним із головних інструментів подолання цих викликів є побудова дієвої системи мотивації персоналу, яка враховує як матеріальні, так і нематеріальні чинники.

Сучасна система мотивації в українських підприємствах потребує адаптації до умов воєнного стану, з урахуванням змін у менталітеті працівників, соціально-психологічного стану, а також потреби у фізичній безпеці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання мотивації персоналу широко досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Зокрема, О. В. Журавльова [5], О.І. Продіус [10], І.Д. Довгань [4], Л.І. Федулова [13], О.М. Мазаракі у своїх працях акцентують увагу на особливостях формування систем



мотивації в умовах української економіки, впливі соціально-психологічних факторів та корпоративної культури на продуктивність праці.

У сучасному міжнародному контексті важливими є роботи Е. Лоулера [15], Г. Армстронга [14], який розробляє практичні підходи до управління персоналом і стимулювання праці, а також Р. Френча та Ч. Белла, які досліджують соціальні аспекти корпоративної відповідальності та їх зв'язок із мотивацією персоналу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність ґрунтовних досліджень, недостатньо уваги приділено особливостям функціонування мотиваційного механізму в умовах війни.

У процесі підготовки статті зроблено вагомий внесок у формування комплексного бачення ефективного мотиваційного механізму персоналу в умовах воєнного стану в Україні. Зокрема: запропоновано авторську концепцію адаптивного мотиваційного підходу, що базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів із глибоким урахуванням соціально-психологічного стану працівників в умовах кризи; систематизовано практики підтримки персоналу в небезпечних регіонах; сформульовано алгоритм включення КСВ-інструментів у щоденну операційну діяльність підприємства, що охоплює заходи з підтримки персоналу, благодійні ініціативи, підтримку ЗСУ; запропоновано стратегічне переосмислення ролі персоналу як ключового активу підприємства в довгостроковій перспективі, що забезпечує організаційну гнучкість і стійкість бізнесу до зовнішніх загроз.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження особливостей формування та реалізації ефективного мотиваційного механізму управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Завданнями є: проаналізувати сучасні підходи до мотивації праці в контексті впливу війни; визначити ключові чинники, що впливають на мотивацію працівників у кризових умовах; обґрунтувати доцільність використання нематеріальних стимулів і соціальної підтримки; запропонувати практичні



рекомендації для удосконалення системи мотивації персоналу на українських підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Керівникам компаній сьогодні необхідно вирішувати багато завдань, серед яких важливими є досягнення стратегічних цілей, залучення й утримання цінних для компанії співробітників і підвищення їх продуктивності. Одним із основних шляхів вирішення цих проблем є побудова ефективної системи мотивації та оплати праці. Багато компаній вдосконалюють систему оплати праці, розробляють справедливую систему винагород, стимулюють співробітників до виконання цілей компанії.

У нинішніх умовах війни в Україні, надзвичайно важливим є ефективне управління мотивацією праці персоналу на підприємствах будь-якої галузі. Мотивація є не тільки інструментом залучення висококваліфікованих кадрів, а й гарантом успішної діяльності підприємства. Тому найважливішим завданням керівників сучасних підприємств є удосконалення мотиваційного механізму в управлінні персоналом [3].

Мотивація співробітників визначається як ентузіазм, рівень енергії, відданість і кількість креативності, яку привносить працівник організації на щоденній основі.

Національна система менеджменту може бути охарактеризована ознаками, притаманними більшості організацій та органів державної влади: переважає певний стиль управління, домінують певні принципи і методи менеджменту, схожа організаційна культура, комунікаційний процес і реалізація загальних функцій менеджменту. Під впливом різного роду чинників в кожній окремій країні формуються власні системи менеджменту, що користуються однаковими теоретичними засадами, але результати досягаються різними практичними підходами. Зокрема, національна система менеджменту утворюється під впливом чинників дії природної, технічної, соціальної та управлінської систем в



окремій державі, усталеною ментальністю населення на період початку науково-технічної революції та існування у світі двополярної політичної системи [5].

Спираючись на світовий та європейський досвід розвинених країн щодо використання мотиваційного механізму, українські підприємства можуть впровадити у свою діяльність американські, британські, німецькі та французьку елементи мотивації праці, а саме [13]:

- поєднання зарплати та бонусів;
- винагороду за активну підприємницьку діяльність, високу якість та продуктивність праці (досвід США);
- використання партнерських відносин; заохочення підприємницької активності: пайова участь у капіталі (модель Великобританії);
- стимулювання праці та соціальних гарантій (німецька модель);
- індивідуальну систему оплати праці (участь у прибутках, продаж акцій) та її індексацію в залежності від вартості життя (французька модель).

Починаючи з 1985 року і по сьогоднішній день прослідковується активна діяльність підприємств з використанням моделі економічного розрахунку, на основі нормативного розподілу прибутку і нормативного розподілу доходів, розвитком орендних відносин, запровадженням прогресивних форм організації праці, формуванням корпоративної культури, посиленням кооперативного руху, який призводить до зростання економічної свободи і територіальним самозабезпеченням на всіх рівнях управління, що дає початок розвитку сталих ринкових реформ [6].

Цей період є критично важливим, оскільки саме він впроваджує корпоративну культуру як основу успішного менеджменту та зосереджений на формуванні ціннісної бази управління, що кардинальним чином відрізняється від адміністративно-командних методів управління радянської економіки, яка, через глибоке вкорінення в менталітет українського суспільства, все ще має значний вплив на запровадження ефективних мотиваційних механізмів у сучасному підприємстві з надання інформаційно-комунікативних послуг (особливо на сході



країни, де вплив радянсько-російського менталітету був традиційно значним у довоєнний період).

Українська національна система менеджменту знаходиться на стадії формування своїх власних рис і має багато спільного із менеджментом колишньої радянської та довоєнної російської систем. Це може бути пояснено історичними характеристиками формування України як держави. За часів Радянського Союзу на території нинішньої України протягом десятиліть була створена система управління, що діяла в рамках адміністративно-командної економіки. За роки незалежної України під час перехідної економіки система українського менеджменту не зазнала значного прогресивного та національно орієнтованого розвитку через вплив різновекторних трансформаційних процесів [11].

Після отримання Україною від Конгресу США та Єврокомісії статусу ринкової економіки, український менеджмент визначив напрямок свого розвитку. Проте, через відсутність узгодженості українського суспільства та конкурентний вплив інтересів сусідніх держав, ментальність населення залишається головним чинником впливу на формування української системи менеджменту. Негативними особливостями вітчизняного менталітету слід вважати інертність у процесі змін свого оточення і соціального статусу, песимізм щодо покращення життя в найближчому майбутньому (особливо в умовах повномасштабної війни), прихильність до родинного способу ведення господарства, неготовність до довгострокових міграцій (на сході країни навіть в умовах війни), прихильність бути найманим працівником, а не самозайнятим, знеціненість управлінської праці, надвисокий ступінь патерналізму [13].

При цьому, позитивними національними особливостями можна вважати уважність до вибору роботи, творчість, ретельність виконання роботи, наполегливість, відданість роботі та почуття гумору.

Отже, особливості українського менеджменту включають виваженість прийняття управлінських рішень, мінімізацію ризиків, інерційність



організаційних структур, перевагу інтуїтивного підходу до управлінських рішень, достатньо низьку мотивацію праці, невиражений зворотній зв'язок, значну долю тіньових економічних відносин, індивідуальну відповідальність, низьку увагу до управління розвитком персоналу.

Аналіз існуючих підходів науковців щодо сутності «мотивації» та «мотиваційного механізму» дозволяє зробити висновок, що мотивація є процесом визначення такої поведінки персоналу, який забезпечує спонукання його до праці, за допомогою якої досягаються як особисті цілі, так і цілі підприємства. Мотивація персоналу представлена заходами матеріального, морального і соціального напрямків [7].

Отже, мотиваційний механізм є системою економічних, організаційних, соціальних і психологічних заходів впливу на задоволення актуальних потреб персоналу в інтересах індивідуальних та колективних цілей, зростання конкурентоспроможності підприємства, підвищення ефективності його діяльності та іміджу.

Слід зауважити, що мотиваційний механізм спрямований на підвищення результативності праці персоналу, а отже, й ефективності ведення бізнесу, що покращує фінансові показники підприємства.

Також для формування ефективного мотиваційного механізму менеджерам та фахівцям відділу кадрів слід не лише чітко сформулювати цілі та завдання, а й також довгострокові заходи мотивації. Мотивація ж, в свою чергу, залежить від трудового внеску та є винагородою за виконану роботу.

Що стосується надбавок, премій, бонуси, то їхні розміри повинні відповідати результатам праці. Матеріальна мотивація праці персоналу безпосередньо зв'язана з диференціацією доходів економічно активного населення.

Проте мотивація персоналу складається не лише із матеріальних чинників, а також із нематеріальних, які характеризують надійність місця роботи, а також бажання проявити ініціативу і відповідальність.



Основним фінансовим інструментом мотивації працівників є базова винагорода, яка виплачується у фіксованому розмірі незалежно від результатів роботи. Змінна винагорода зазвичай виплачується у вигляді бонусів, що залежать від результату виконаної роботи. Якщо принципи преміювання прописані в загальнодоступному документі, з яким працівники ознайомлені, то ми маємо справу із законодавчим преміюванням. Якщо принципи виплати не визначені і премії виплачуються відповідно до «подяки» роботодавця, то це дискретна премія. Окрім складових, співробітників мотивують також пропорції обох вищезгаданих елементів винагороди. Деякі працівники віддають перевагу високій базовій винагороді, погоджуючись із низькими (або відсутністю) бонусів, тоді як інші віддають перевагу відносно низькій базовій винагороді, але в поєднанні з можливістю отримання високої премії залежно від результатів роботи [2].

Іншою формою змінної оплати є комісія, гонорар. Це чітко визначена частка доходу працівника, яка надається за посередництво в реалізації певного товару (продукції або послуги). Зазвичай виражається у вигляді грошової винагороди у відсотках або комісія, яка здебільшого виникає в торгівлі. Останньою з розглянутих грошових форм (хоча вони можуть зустрічатися і в матеріальній формі) винагороди є винагорода.

Для досягнення ефективності мотивації та досягнення нею бажаних ефектів і переваг як для працівників, так і для роботодавців, слід дотримуватися наступних принципів [4]:

- пропорційність (до зусиль) – винагорода повинна включати зусилля, докладені для її отримання, вона повинна бути тим вищою, чим більше енергії потрібно витратити, щоб її отримати,
- різноманітність – винагорода має відрізнятися відповідно до фактичних зусиль, а не залежати від займаної посади чи рангу,
- позитивна мотивація (для досягнення) – позитивні події (монетарні чи немонетарні), досягнення слід оцінювати (якщо бонус виплачується до настання



негативної події, яка призводить до його зняття, то відсутність бонусу не буде мотиваційною, працівник матиме відчуття образи та несправедливості),

- психологічна дистанція (винагорода не відкладається в часі) – винагорода повинна бути надана якнайшвидше після події, яка зумовила її надання, таким чином буде зафіксовано бажану поведінку, очікувану роботодавцем,

- правильна спрямованість – люди повинні знати, за що їх нагороджують і карають, що за обставини, події визначають отримання призу та застосовуються санкції,

- простота і прозорість – принципи, пов'язані з мотивацією, винагородою, повинні бути простими, зрозумілими, легко інтерпретованими,

- збереження порогу заохочення – цінності повинні відчуватися, цінність очікувана винагорода має заохочувати працівників до зусиль, спрямованих на її отримання,

- інтерналізація цілей організації – система мотивації повинна бути пов'язана з цілями організації, повинна сприяти діям, які ведуть до досягнення стратегічних цілей організації,

- обмежена доступність – винагорода має мотивувати, вона не може бути доступною для всіх, працівник, який отримує винагороду, повинен відчувати себе винятковим, виділятися серед інших працівників.

Керівники, застосовуючи певний алгоритм формування зарплати персоналу, впливають на якість праці та результативність діяльності.

Відмітимо, що найбільш вдалими формами нематеріальної мотивації є [10]:

- позитивне відношення менеджерів до персоналу;
- кар'єрне зростання, гнучкий графік;
- безкоштовне навчання;
- підвищення кваліфікації;
- покращення комфортності робочого місця і умов праці.



Соціальна мотивація: оплата святкових днів, оплата відпусток, оплата лікарняних аркушів, оплата декретних відпусток, медичне страхування тощо.

Психологічний стан працівників в умовах воєнного стану доволі суттєво впливає на процес роботи та результати праці, адже емоційна напруга, високий рівень стресу та підвищена тривожність негативно впливає як на настрій, так і на результати праці персоналу. Менеджерам необхідно проводити моніторинг настроїв та розробляти заходи психологічної мотивації персоналу.

Слід зауважити, що під час війни, необхідно створити таку корпоративну культуру, що підтримує співробітників підприємства та забезпечує позитивні робочі відносини.

Особливістю мотиваційних підходів в процесі управління мотивацією в умовах воєнного стану стає «розширення комунікації з урахуванням підтримки як морального, так й психологічного стану персоналу, а також умов їх фізичного захисту та моральної допомоги» [12].

Отже, мотивування працівників під час війни повинно забезпечити не лише матеріальну підтримку персоналу, а й моральну.

Наразі для персоналу найбільш важливим є задоволення його потреб у безпеці та захисті. Керівникам будь-якого підприємства необхідно створювати безпечні умови роботи та розробити не тільки заходи, а й програму дій у випадку надзвичайних подій.

Одним з ключових напрямків менеджменту є залучення компетентного персоналу з високим рівнем вмотивованості, а саме: моральним прагненням працівників зробити внесок у досягненні єдиної державної мети у національно-визвольній боротьбі та допомоги ЗСУ.

Досвід діяльності українських підприємств в період повномасштабної війни засвідчує активне залучення персоналу до реалізації благодійних проєктів, що сприяє посиленню морально-психологічного комфорту та стимулює співробітників працювати не лише заради власних вигод, а й на користь країни в цілому [8].



Керівникам підприємства необхідно формувати у колективі відчуття єднання задля досягнення певної спільної мети, а також створити «резервний фонд для допомоги персоналу, що постраждали через війну та бойові дії під час виконання своїх обов'язків та передбачити можливість збереження робочого місця».

Отже, менеджерам кадрових служб підприємств в Україні варто приділити увагу саме нематеріальним засобам мотивації персоналу, адже у сучасних умовах війни персонал потребує більш уваги до їх особистих внутрішніх потреб. Тому необхідно посилити комунікації та зворотний зв'язок з керівництвом, покращити корпоративну культуру задля посилення морального духу персоналу.

Найбільш важливим фактором ефективного управління персоналом в умовах війни є мотивація соціального розвитку працівників, яка є головною для розвитку діяльності підприємства у майбутньому.

Соціальний розвиток персоналу навіть в умовах повномасштабної війни передбачає розробку мотиваційних стратегій, а також заходів та програм соціального розвитку. Це сприятиме покращенню добробуту та кар'єрного зростання співробітників у майбутньому [3].

Однією із практичних стратегій щодо підвищення мотивації персоналу у системі управління може бути стратегія «забезпечення соціальних гарантій», яка полягає у наданні ефективного медичного страхування, забезпечені житлом (оплата оренди або надання житла від підприємства), своєчасних виплат допомоги співробітникам. Пріоритетами для підприємств наразі стає стабільність та безпека. Тому «фокус» в формах мотивації персоналу перенесено на соціальну та моральну мотивацію персоналу [2].

Наразі, дуже актуальним є підвищення рівня професіоналізму персоналу, оскільки професіоналізм та компетентність впливають як на конкурентоздатність підприємства (фінансово-економічні показники, прибутковість, ефективність виробництва та збуту продукції), так й на результати їхньої праці.



У складних умовах під час війни зовнішнє середовище стає джерелом небезпеки для команди як фізично, так і інформаційно. Ми не можемо ізолювати себе від оточення і повністю ігнорувати його. Але ми можемо вчасно позбутися небезпеки і залишатися пильними, щоб вчасно виявити небезпеку. Кожен керівник повинен постаратися обмежити негативний вплив зовнішнього середовища на себе та працівників. Люди відчувають страх, розгубленість і цілу палітру негативних емоцій, вони є роздратовані та безпорадні, бо не можуть вплинути на ситуацію. В такій ситуації менеджер може висловитися про ситуацію максимально можливим нейтральним і конструктивним тоном. Головним є налагодити канал для зняття негативу емоцій через слова та дії. Обговорення – це перший етап фіксації подій і розуміння того, що відбувається. Це плацдарм для досягнення мети на майбутнє, оцінка та планування. Зменшення потоку негативної інформації в колективі та ведення позитивного та конструктивного спілкування і надзвичайно важливим. Загалом, всі можливі сценарії слід обговорювати з командою. Це допомагає відновити відчуття контролю та впевненості [11].

Сучасні організації орієнтовані на людей – або принаймні вони повинні бути такими, якщо хочуть вижити, процвітати та зберегти своїх працівників. Створення позитивного робочого середовища вимагає лідерського мислення та лідерських навичок, не лише від лідерів, які традиційно вважаються такими, а й від менеджерів. Особливо це стосується керівників, адже саме вони працюють безпосередньо з працівниками і, отже, мають великий вплив на те, як люди будуть відчувати, поводитися і працювати. Кожному, хто займає керівну посаду, керує командою або відділом в сучасній організації потрібні саме ті якості, які є по'язані з лідерами. Тому, з точки зору популярної професійної термінології, менеджери також повинні бути лідерами [1].

Деякі працівники суттєво мотивовані обладнанням чи гаджетами, які пропонує роботодавець, для виконання обов'язків. Службовий автомобіль, ноутбук чи навіть мобільний телефон позитивно впливають на підхід



співробітника до роботи. Для підтримки мотивації технологічного процесу необхідно з часом замінювати обладнання. Умови роботи, а точніше будівля, в якій виконується робота, а також офіс та його обладнання також мотивують і можуть створити відчуття престижу. Все частіше засобом мотивації роботодавці вважають медичне обслуговування та додаткове страхування працівників. Ці переваги забезпечують комфорт для працівників під час користування послугами охорони здоров'я. Можливість користуватися медичною допомогою без черги, яка є досить типовою для державної служби охорони здоров'я, цінують усі, кому хоч раз доводилося користуватися такою допомогою.

Додаткова відпустка може бути важливим мотивуючим фактором, наприклад, надаватися за видатні досягнення або як винагорода може сприяти підвищенню продуктивності. Також як заохочення можна розглядати можливість ділових поїздок, участь у громадських заходах. Співробітники часто вирішують не фінансувати за власні кошти поїздки та заходи, в яких вони мають можливість брати участь через свої функції. Якщо поїздки мають мотивувати, роботодавці не можуть перебільшувати з їх інтенсивністю та частотою. Занадто часті і тривалі поїздки, які поглинають вільний час, з часом стануть скоріше неприємною необхідністю, ніж стимулом.

На практиці кожному працівнику необхідний розвиток у таких сферах, як знання, навички, включно із вдосконаленням попередньо набутих. Таким чином, здається надзвичайно важливим надати працівникам можливості для навчання. Роботодавці можуть фінансувати навчання на тренінгах, курсах, навчаннях або частково субсидувати вартість їхньої участі. Завдяки цьому працівник відчує, що його цінують, що роботодавець інвестує в його розвиток і забезпечує розвиток його компетенції. Роботодавець отримує лояльного працівника компанії (принаймні за угодою про лояльність), якщо бере на себе витрати на навчання [9].



Також існує широкий вибір інструментів, які не створюють жодних витрат і мають позитивний вплив на співробітників. Цей тип інструментів включає низку технік, що збагачують роботу, таких як:

- надання працівникам частого зворотного зв'язку щодо їхньої роботи,
- надання можливостей для розвитку співробітників,
- надання працівникам можливості створювати власну робочу програму,
- запровадження відповідальності працівників,
- гнучкість управлінської ієрархії (відкрите спілкування),
- оцінка результатів діяльності співробітників.

Як правило, спостерігається тенденція, згідно з якою співробітники отримують відгуки про роботу тільки тоді, коли вони погано виконують свої обов'язки. У ситуації, коли робота виконується відповідно до прийнятих стандартів і норм, працівники не отримують зворотного зв'язку про роботу. Такий підхід є недоречним, оскільки похвала та відчуття власної цінності або визнання має високий мотивуючий потенціал. Завдяки позитивному відгуку про роботу закріплюються гідні звички та поведінка, а працівник усвідомлює, що його працю оцінено, докладені ним зусилля принесли бажані результати. Навіть найкраще виконані завдання, в яких співробітник досяг досконалості, з часом можуть виявитися нудними і нецікавими.

Для формування належного ставлення до праці необхідно створювати такі умови на підприємстві, щоб персонал сприймав свою працю як свідому діяльність, що є джерелом самовдосконалення, основою професійного та службового зростання.

Висновки. Управління трудовою мотивацією персоналу в сучасних умовах має значний вплив на економічну ефективність і фінансові результати діяльності підприємства, а в кінцевому підсумку – на його позиції на ринку. Отже, мотиваційний механізм є системою економічних, організаційних, соціальних і психологічних заходів впливу на задоволення актуальних потреб персоналу в інтересах індивідуальних та колективних цілей, зростання



конкурентоспроможності підприємства, підвищення ефективності діяльності та іміджу.

Нинішня реальність повномасштабної війни в Україні вимагає від підприємств не лише адаптації до нових економічних викликів, але й глибокого переосмислення ролі людського капіталу в забезпеченні стійкості та ефективності бізнесу. Саме тому мотивація персоналу стає не просто інструментом управління, а стратегічною необхідністю.

Розкрито важливість комплексного мотиваційного механізму, який поєднує матеріальні стимули з нематеріальними формами підтримки працівників. Акцент зроблено на необхідності індивідуального підходу, врахування соціально-психологічного стану персоналу, рівня безпеки та культурних особливостей, які сформувалися в українському суспільстві в умовах війни. Особливе значення надається впровадженню гнучких систем винагород, прозорості преміювання, психологічній підтримці та розвитку корпоративної культури, орієнтованої на цінності, довіру та відповідальність. Підприємства повинні активно адаптувати західні моделі мотивації, одночасно враховуючи специфіку української ментальності.

Таким чином, ефективна мотивація в умовах війни - це не лише питання економічного виживання підприємств, але й основа соціальної стабільності, підтримки людського духу та національного відновлення. Вона має бути цілеспрямованою, гнучкою, морально й емоційно-чутливою до реалій, у яких живуть і працюють українці сьогодні.

Список використаних джерел

1. Арєф'єв С.О., Йіфань Ч. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства. Київський національний університет технологій та дизайну. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7424/1/20170330_Cluster_P305-314.pdf (Дата звернення: 10.03.25)



2. Ведерніков М. Д. Здоров Ю. В. Удосконалення матеріальної мотивації персоналу організації. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 6(11). С. 120-124. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/24.pdf (Дата звернення: 13.04.25)
3. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 36. С. 109-113.
4. Довгань І. Д. Мотивація трудової діяльності в системі управління персоналом підприємства. *Науковий вісник ХНЕУ*. 2017. № 1 (243). С. 134-140.
5. Журавльова О. В. Мотиваційний механізм в системі управління персоналом. *Економіка і держава*. 2019. № 7. С. 88–92.
6. Заставнюк Л.І. Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 3(14). С. 170-172.
7. Климчук А.О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 42-45.
8. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2023. Том №14, випуск №4. С. 26-34. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2426/2606> (Дата звернення: 15.03.25)
9. Корольков В. В. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Електронне фахове видання «*Ефективна економіка*». Національний університет «Запорізька політехніка». № 11, 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/71.pdf (Дата звернення: 14.02.25)
10. Продіус О.І., Афанасенко М.А., Лемешко М. А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та*



суспільство. 2024. Вип. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3812/3732> (Дата звернення: 11.02.25)

11. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка* 2023. № 2 (02). С. 46-48. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/20> (Дата звернення: 04.02.25)

12. Серода О.Г., Швець Н.М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 11. С. 229-232. URL: http://www.lsej.org.ua/11_2023/53.pdf (Дата звернення: 10.02.25)

13. Федулова Л. І. Соціальна відповідальність підприємств: світовий досвід та українські реалії. *Економіка України*. 2018. № 9. С. 55–62.

14. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice 14th ed. London : Kogan Page, 2020. 782 p.

15. Lawler E. E. Motivation in Work Organizations. Monterey, CA : Brooks/Cole Publishing Company, 1973. 312 p.