

УДК 331.2: 331. 108
DOI: 10.60022/2(2)-7S

Третяк Денис Сергійович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, Україна

Tretiak Denys

Ph.D student

National Transport University, Ukraine

ORCID: 0009-0003-7547-3945

Пахота Наталія Вікторівна

кандидат економічних наук

доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Національний транспортний університет, Україна

Pakhota Nataliia

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor at the Department of Management and Public Administration

National Transport University, Ukraine

ORCID: 0000-0001-7905-8085

Камінська Аліна Василівна

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, Україна

Kaminska Alina

higher education applicant at the second (Master's) level

State University of Infrastructure and Technologies, Ukraine

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Анотація. В умовах війни в Україні значно змінюються економічні, соціальні та психологічні реалії, що вимагає коригування підходів до мотивації працівників на підприємствах. Стаття розглядає основні аспекти підтримки мотиваційного рівня персоналу в умовах воєнного часу, коли важливою складовою є забезпечення емоційної підтримки, психологічної стабільності та соціального захисту працівників. Дослідження акцентує увагу на значенні адаптації традиційних механізмів мотивації до нових реалій, включаючи гнучкий робочий графік, віддалену роботу, соціальні гарантії та підтримку морального духу співробітників. Крім того, зазначається важливість індивідуалізації мотиваційних інструментів, що відповідають як потребам працівників, так і цілям підприємства. У статті запропоновані рекомендації щодо вдосконалення мотиваційної системи, що дозволяють забезпечити ефективну адаптацію організацій до умов, що змінюються, підтримку економічної стабільності країни через мотивованих та продуктивних працівників.

Ключові слова: мотивація працівників, система мотивації, соціально-економічні умови, війна, адаптація до змін.

MOTIVATION OF ENTERPRISE STAFF IN THE FACE OF MODERN CHALLENGES

Abstract. In the context of a full-scale war in Ukraine, economic, social and psychological realities are changing dramatically, which directly affect the functioning of enterprises and require a review of established approaches to employee motivation.

The relevance of the problem is driven by the need to preserve labor potential, increase staff engagement, and ensure the resilience of organizations to external challenges. The article discusses the key aspects of maintaining the motivational level of employees in wartime. It is noted that traditional material incentives are supplemented by the need for emotional support, psychological stability and social protection of employees.

Particular attention is paid to the adaptation of existing approaches to motivation to the new circumstances. In particular, important tools include the introduction of flexible work schedules, the use of

remote interaction formats, guarantees of employment continuity, the expansion of internal communication, and access to psychological assistance.

The study also emphasizes the need for an individual approach to staff motivation: taking into account personal values, life circumstances, stress resistance and the need for recognition.

It is noted that an important condition for maintaining labor activity is the implementation of a consistent policy of supporting employee morale, which contributes to increased productivity, reduced staff turnover and the formation of long-term loyalty. The author emphasizes the need to reorient the motivational model towards non-material incentives, due to both financial constraints of enterprises and changes in personal priorities of employees. Attention is paid to the individual psychological aspects of motivation, including: the desire for recognition, self-realization, creativity, the need for change, the desire to achieve goals and realize leadership potential. The presented approaches facilitate the adaptation of management decisions to the needs of personnel and ensure the stability of enterprises in the face of crisis challenges.

Keywords: *employee motivation, motivation mechanism, socio-economic conditions, war, adaptation to change.*

Постановка проблеми. Актуальність формування та вдосконалення системи мотивації працівників у сучасних умовах війни в Україні обумовлена значними викликами, що стоять перед економікою, підприємствами та персоналом. Воєнні дії спричиняють нестабільність ринку праці, психологічний тиск на працівників, зміну умов праці та потребу в адаптації управлінських підходів. В сучасних умовах мотивація персоналу набуває критичного значення, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність, стійкість підприємств та загальну економічну стабільність. Ефективні системи мотивації повинні враховувати не лише матеріальні потреби працівників, але й забезпечувати психологічну підтримку, створення безпечних умов праці, можливості для професійного розвитку та залучення до процесів відновлення економіки країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз досліджень і публікацій з теми формування та вдосконалення системи мотивації працівників в сучасних умовах свідчить про зростання значущості ефективного управління мотиваційними процесами. Науковці Бондар Т. [1], Горбаль Н. І. [3], Замроз М. В., Краснонос А., Кульчицька Л. Р. [4], Лагодієнко В. В., Мельничук К. Ю. [6], Прохоровська С. А. [9], Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Кавун О. П. [2] та інші акцентують увагу на необхідності адаптації традиційних методів стимулювання до викликів цифровізації, глобалізації та соціальних трансформацій. У працях науковців розглядаються різноманітні підходи до мотивації, зокрема матеріальне заохочення, нематеріальні чинники, такі як кар'єрний розвиток, гнучкий графік роботи, корпоративна культура та психологічний комфорт. Особливий акцент робиться на індивідуалізації мотиваційних інструментів, їх відповідності потребам працівників та стратегічним цілям організації. Разом з тим, наукова дискусія щодо оптимізації цих механізмів залишається актуальною, зважаючи на швидкоплинність змін у сучасному бізнес-середовищі.

Мета статті полягає у визначенні особливостей, розробці та обґрунтуванні рекомендацій щодо формування та вдосконалення системи мотивації працівників у сучасних умовах війни в Україні.

Виклад основного матеріалу. Формування системи мотивації працівників у сучасних умовах війни в Україні є критично важливим для забезпечення стабільності підприємств та підтримки економіки країни. Зміни викликані воєнними діями, вимагають адаптації традиційних підходів до стимулювання персоналу з урахуванням матеріальних, психологічних та соціальних потреб працівників. Ефективна мотивація стає ключовим фактором підвищення продуктивності, збереження професійних кадрів та відновлення економічної діяльності в кризових умовах.

У науковій літературі мотивація працівників трактується через визначення науковців як процес, що включає сукупність факторів, які стимулюють індивідуальні та колективні зусилля для досягнення цілей організації, враховуючи як матеріальні, так і нематеріальні потреби працівників.

Автори Т. Бондар, А. Краснонос визначають, що мотивація працівників - це процес, за допомогою якого організація впливає на бажання та поведінку співробітників, спрямовуючи їх на досягнення цілей підприємства через задоволення їхніх потреб та інтересів [1].

На думку Н. І. Горбаль, К. Ю. Мельничук мотивація працівників — це сукупність факторів, які стимулюють індивіда до досягнення поставлених завдань, включаючи матеріальні та нематеріальні стимули, що сприяють підвищенню ефективності праці [3, с. 108].

Науковець С. А. Прохоровська визначає, що мотивація працівників — це психологічний процес,

що визначає рівень енергії, зусиль і рішучості, які працівники вкладають у виконання своїх обов'язків для досягнення особистих та організаційних цілей [9, с. 46].

Як зазначає І. Мунтян, Д. Муркалова та В. Мужайло - система мотивації персоналу є важливим інструментом для підвищення якості праці. Вона повинна бути спрямована на зацікавлення керівників підприємств у покращенні продуктивності та стимулювання працівників до постійного професійного розвитку і зростання їхнього кваліфікаційного рівня [7].

Проаналізувавши наукову літературу, вважаємо, що мотивація працівників — це комплексний процес, що визначає внутрішні та зовнішні стимули, які спонукають працівників до активної та ефективної діяльності в межах організації. Мотивація включає в себе як матеріальні фактори, такі як заробітна плата, бонуси та соціальні пільги, так і нематеріальні аспекти, до яких належать кар'єрний розвиток, визнання досягнень, підтримка корпоративної культури та психологічний клімат у колективі. Мотивація є важливою складовою успішного управління персоналом, оскільки від неї залежить не лише продуктивність праці, але й рівень задоволення працівників умовами праці, їх лояльність до організації та готовність до професійного зростання.

Система мотивації працівників - це сукупність заходів і інструментів, які застосовуються для стимулювання ефективної праці, підвищення зацікавленості в досягненні організаційних цілей та задоволення потреб працівників [6]. Формування системи мотивації працівників в сучасних умовах включає в себе створення комплексної системи стимулів, яка враховує як індивідуальні, так і колективні потреби працівників, а також специфіку організації та зміни, що відбуваються в умовах зовнішнього середовища. Основними етапами формування ефективної мотиваційної системи на підприємстві є:

1) Аналіз потреб працівників - на цьому етапі важливо враховувати різноманітність мотиваційних факторів, таких як фінансова винагорода, соціальні гарантії, можливості професійного розвитку, створення комфортних умов праці, що вимагає використання сучасних методів збору даних, таких як опитування, інтерв'ю або інші інструменти для вивчення потреб персоналу [4].

2) Розробка індивідуальних та колективних стимулів - на основі отриманих даних розробляються індивідуалізовані стратегії мотивації для різних груп працівників, може включати систему премій, бонусів, гнучкого графіка роботи, програм навчання та розвитку, а також корпоративних заходів для покращення морального клімату в колективі.

3) Визначення критеріїв ефективності мотивації для того, щоб оцінити результативність впроваджених мотиваційних заходів, необхідно визначити чіткі критерії, такі як рівень задоволеності працівників, зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів або підвищення корпоративної лояльності.

4) У сучасних умовах важливим є впровадження цифрових та технологічних інструментів мотивації, таких як платформи для управління продуктивністю, програми для відстеження кар'єрного розвитку працівників та інші інноваційні підходи [4].

5) Безперервне удосконалення та адаптація системи мотивації, оскільки умови зовнішнього середовища та внутрішні потреби організації постійно змінюються, система мотивації має бути гнучким та адаптованим до нових викликів. Для цього необхідно регулярно проводити моніторинг результатів, отримувати зворотний зв'язок від працівників і коригувати мотиваційну політику відповідно до змін у бізнес-середовищі [4].

Таким чином, формування системи мотивації працівників у сучасних умовах потребує системного підходу, який об'єднує аналіз потреб, індивідуалізацію стимулів, застосування новітніх технологій і безперервне удосконалення процесів для досягнення максимальних результатів в організації.

Система мотивації працівників в умовах війни в Україні потребує особливої адаптації до складних соціально-економічних реалій, пов'язаних з нестабільністю на ринку праці, змінами в економіці та психологічним тиском. У цих умовах важливими стають не тільки матеріальні стимули, такі як заробітна плата, бонуси та соціальні пільги, але й емоційна підтримка, створення безпечних умов праці, збереження морального духу працівників, можливості для розвитку та адаптації до нових умов. Керівництво підприємств та організацій повинно активно враховувати потреби працівників, надавати їм можливість самореалізації, а також забезпечити підтримку в кризових ситуаціях, що в свою чергу сприятиме стабільності підприємств та підвищенню ефективності роботи в умовах війни.

У першому кварталі 2025 року спостерігається значне зростання додаткових преференцій, які пропонуються роботодавцями кандидатам на вакантні посади порівняно з першим кварталом 2020 роком. Це свідчить про прагнення підприємств посилити мотивацію працівників за допомогою бонусів, премій, безкоштовного навчання, знижок для співробітників та регулярного перегляду заробітної

плати. Варто зазначити, що частка вакансій із такими пропозиціями зросла майже вдвічі. З'явилися також нові ініціативи, такі як офіси з генераторами, що є актуальними у сучасних українських умовах.

Водночас баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами зміщується в бік останнього. Це пояснюється як зміною мотиваційних пріоритетів працівників, так і фінансовими труднощами багатьох підприємств у різних галузях економіки. Мотиваційні фактори залежать не лише від зовнішнього середовища, але й від індивідуальних психологічних характеристик співробітників [10]. Серед ключових мотивів можна виділити бажання підвищення заробітної плати, прагнення до влади та впливу, розвиток і самовдосконалення, визнання, потребу у змінах, творчість та ініціативну креативність, а також досягнення поставлених цілей, рис. 1.

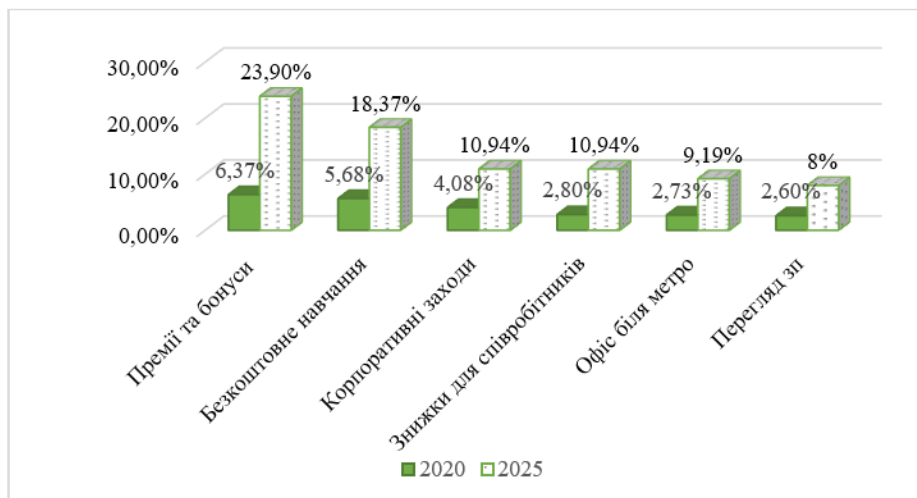


Рис. 1. Додаткові переваги роботодавців за перший квартал у 2025 році порівняно з 2020 (довоєнний період) роком, % від загальної кількості запропонованих
Джерело: сформовано авторами за даними [8]

У 2025 році роботодавці пропонують додаткові переваги, такі як гнучкий графік роботи, можливість віддаленої роботи, додаткові дні відпустки та безкоштовне навчання, що складають певний відсоток від загальної кількості вакансій. Порівняно з 2020 роком, ці переваги стали більш поширеними через зміни на ринку праці.

Найбільш поширеними професіями серед опублікованих вакансій у 2025 році є менеджери з продажу, водії, військові та складський працівник. Популярність цих професій залежить від галузі, регіону та попиту на ринку праці, рис. 2.

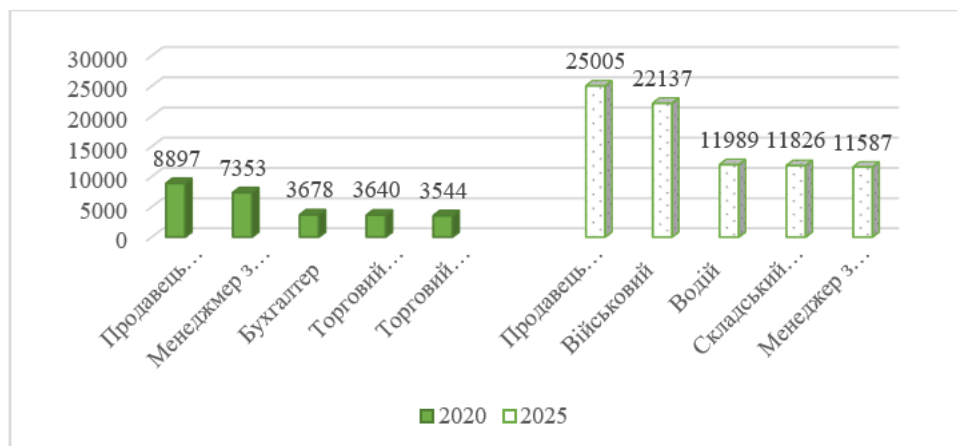


Рис. 2. Топ професій в Україні за кількістю вакансій на позицію за перший квартал у 2025 році порівняно з 2020 (довоєнний період) роком
Джерело: сформовано авторами за даними [8]

Основні напрями вдосконалення системи мотивації можна поділити на кілька ключових аспектів:

- в умовах війни важливо забезпечити емоційну стабільність та психологічну підтримку працівників, що може включати регулярні психологічні консультації, організацію тренінгів зі стресостійкості, створення комфортних умов для обміну думками та переживаннями, також важливим є розвиток корпоративної культури підтримки та взаєморозуміння між співробітниками та керівництвом;
- у відповідь на виклики війни необхідно розглянути можливість гнучкого робочого графіку, віддаленої роботи або використання змішаних форматів праці, що допоможе працівникам краще балансувати між виконанням професійних обов'язків та необхідністю адаптуватися до особистих обставин, зокрема в умовах небезпеки чи евакуації;
- в умовах війни працівники прагнуть відчувати захищеність, тому важливо створити систему гарантій та соціальних пільг, яка забезпечує їхній захист, може включати надання додаткових страхових послуг, підтримку у разі втрати роботи, можливість участі у програмах допомоги від держави чи бізнесу;
- в сучасних умовах важливо сформулювати чітке розуміння місії компанії, яка не лише забезпечує працевлаштування, але й робить свій внесок у підтримку економіки та відновлення країни - це може бути важливим мотивуючим чинником для працівників, які прагнуть долучитися до важливої справи та мати вплив на зміни в країні;
- в умовах війни важливо враховувати індивідуальні потреби працівників, оскільки у кожної людини свої обставини та пріоритети, необхідно впроваджувати гнучкі системи мотивації, які можуть варіюватися в залежності від особистих потреб, бажань та життєвих ситуацій працівників, наприклад, може бути як гнучкий графік, так і інші форми підтримки, через можливість роботи з дому або адаптовані умови для особливо вразливих категорій працівників;
- у важких умовах війни важливо не лише матеріально заохочувати працівників, але й забезпечувати соціальне визнання їхніх досягнень та внеску в розвиток компанії, що може включати публічні подяки, організацію святкування важливих досягнень, створення програм нагород та стимулювання колективу через інші інструменти визнання;
- підтримка кар'єрного зростання та професійного розвитку в умовах війни є дуже важливим, оскільки дає змогу забезпечити працівникам можливості для розвитку та може бути важливим стимулом для тих, хто шукає не лише стабільність, але й можливості для самореалізації, що підвищить мотивацію до роботи та лояльність до компанії;
- у періоди, коли компанії стикаються з кризами, важливо мати ефективну стратегію комунікації та підтримки працівників, тому керівництво повинно бути прозорим у своїх діях, чітко інформувати працівників про ситуацію та потенційні зміни, а також бути готовим до адаптації мотиваційних стратегій у разі нових викликів.

Вдосконалення системи мотивації працівників в умовах війни в Україні вимагає врахування нових реалій та змін у соціально-економічній ситуації, рис. 3.

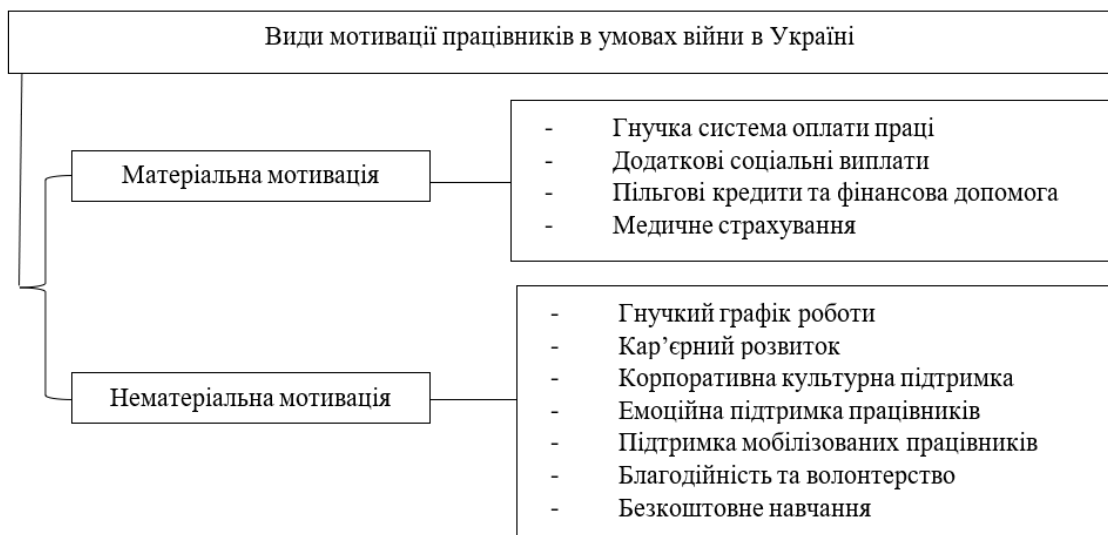


Рис. 3. Види мотивації працівників в умовах війни в Україні

Джерело: самостійно сформовано авторами

Впровадження вище зазначених напрямів допоможе не тільки підтримати працездатність й моральний дух працівників в умовах війни, але й забезпечити ефективну роботу організацій навіть у складних економічних та соціальних умовах.

Формування та вдосконалення системи мотивації працівників у сучасних умовах є надзвичайно важливим для забезпечення ефективної діяльності організацій, особливо в умовах економічних та соціальних змін, зокрема під час війни. Врахування індивідуальних потреб працівників, створення гнучких умов праці, підтримка емоційного благополуччя та розвиток кар'єрних можливостей допомагають не тільки підвищити рівень мотивації, але й зберегти лояльність та продуктивність персоналу. Успішне впровадження запропонованих напрямів забезпечує стабільність та ефективність організацій, навіть у складних та нестабільних умовах, що важливо для сталого розвитку країни в умовах війни.

Висновки. Формування та вдосконалення системи мотивації працівників у сучасних умовах є надзвичайно важливим для забезпечення ефективної діяльності організацій, особливо в умовах економічних та соціальних змін, зокрема під час війни. Врахування індивідуальних потреб працівників, створення гнучких умов праці, підтримка емоційного благополуччя та розвиток кар'єрних можливостей допомагають не тільки підвищити рівень мотивації, але й зберегти лояльність та продуктивність персоналу. Успішне впровадження цих стратегій забезпечує стабільність і ефективність організацій, навіть у складних та нестабільних умовах, що важливо для сталого розвитку країни в умовах війни.

Література

1. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*, 2023. №57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114> (дата звернення: 08.05.2025).
2. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Кавун О. П. Мотиваційний потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8675> DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.102 (дата звернення: 13.05.2025).
3. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління, 2023. № 7(1), С. 107-119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2023_7_1_11 (дата звернення: 10.05.2025).
4. Замроз М. В., Кульчицька Л. Р. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка, 2022. №13, С. 78-84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.9> (дата звернення: 10.05.2025).
5. Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143–148. URL: <https://e-forum.com.ua/uk/journals/tom-10-3-2020/osoblivosti-motivatsiyi-personalu-v-umovakh-nestabilnogo-biznes-seredovishcha> (дата звернення: 13.05.2025).
6. Лагодієнко В. В., Мурзабулатова О. В., Ігуменцева Н. В. Механізм мотиваційного впливу на ефективність діяльності підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 4. С. 6-10. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-4-1> (дата звернення: 10.05.2025).
7. Мунтян, І., Муркалова, Д., Мужайло, В. Етично-мотиваційні складові ефективного командоутворення: теоретичний аспект аналізу. *Економіка та суспільство*. 2023. (69). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-64> (дата звернення: 12.05.2025).
8. Прозора робота. URL: <https://robota.ua/ru/prozora?keyword=&cityId=0&rubricId=0> (дата звернення: 12.05.2025).
9. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. №2 (02), С. 45-48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8> (дата звернення: 10.05.2025).
10. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024 (4(51)). С. 104-109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14> (дата звернення: 12.05.2025).

References

1. Bondar, T.V., Krasnonos, A.S. (2023) Suchasni metody motyvatsii personalu [Modern methods of staff motivation]. *Ekonomika ta suspilstvo*. vol. 57. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/>

journal/article/view/3235 (accessed May 08, 2025).

2. Volkivska, A., Osovska, G., Semenyuk, T. and Kawun, O. (2021) Motivational potential to increase the efficiency of the enterprise [Motivational potential to increase the efficiency of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*. No 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8675> DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.102 (accessed 13 May, 2025).

3. Horbal N. I., Melnychuk K. Yu. (2023) Pidvyshchennia motyvatsii pratsivnykiv ukrainskykh pidpriemstv v umovakh kryzy [Increasing the motivation of employees of Ukrainian enterprises in crisis conditions]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*. Seriiia «Problemy ekonomiky ta upravlinnia». vol. 7 No 1. pp. 107–119. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2023.01.107> (accessed 10 May, 2025).

4. Zamroz M., Kulchytska L. (2022). Formuvannia mekhanizmu sotsialno-ekonomichnoi motyvatsii personalu pidpriemstva [Formation of the socio-economic motivation mechanism in the staff of the enterprise]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriiia: Ekonomika*. No 13. pp. 78-84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.9> (accessed 10 May, 2025).

5. Zos-Kior M.V., Skydan S.V. (2020) Osoblyvosti motyvatsii personalu v umovakh nestabilnoho biznes-seredovyscha [Peculiarities of staff motivation in an unstable business environment]. *Ekonomichnyi forum*. vol. 1 No 3. pp. 143–148. Available at: <https://e-forum.com.ua/uk/journals/tom-10-3-2020/osoblivosti-motivatsiyi-personalu-v-umovakh-nestabilnogo-biznes-seredovishcha> (accessed 13 May, 2025).

6. Lahodiienko V. V., Murzabulatova O. V., Ihumentseva N. V. (2023) Mekhanizm motyvatsiinoho vplyvu na efektyvnist diialnosti pidpriemstv [The mechanism of motivational influence on the efficiency of enterprises]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava*. No 4. pp. 6–10. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-4-1> (accessed 10 May, 2025).

7. Muntian I., Murkalova D., Muzhailo V. (2023) Etychno-motyvatsiini skladovi efektyvnoho komandoutvorennia: teoretychnyi aspekt analizu [Ethical and Motivational Components of Effective Team Building: Theoretical Aspect of Analysis]. *Ekonomika ta suspilstvo*. No 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-64> (accessed 12 May, 2025).

8. Prozora robota [Transparent work]. Available at: <https://robota.ua/ru/prozora?keyword=&cityId=0&rubricId=0> (accessed 12 May, 2025).

9. Prokhorovska S. A. (2023). Motyvatsiia personalu pidpriemstv v umovakh suchasnykh vyklykiv [Motivation of enterprise personnel in the context of modern challenges]. *Transformatsiina Ekonomika*. vol. 2 No 02. pp. 45–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8> (accessed 10 May, 2025).

10. Cherevan, I., Kovalenko, Yu., Holets, S. (2024). Motyvatsiia personalu pidpriemstv: suchasni trendy v umovakh voiennoho stanu [Motivation of enterprise personnel: current trends under martial law]. *Sustainable economic development*. vol. 4 No. 51. pp. 104-109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14> (accessed 12 May, 2025).