

фінансування. Для подолання цих перешкод необхідна цілеспрямована політика державної підтримки, зокрема фінансові інструменти, освітні ініціативи та інфраструктурна модернізація.

Роль держави та міжнародних інституцій у впровадженні інноваційних підходів є визначальною. Стратегії цифрової трансформації, кліматичної адаптації та екологічної модернізації агросектору мають стати частиною комплексної державної політики, синхронізованої з європейськими та світовими підходами.

Таким чином, успішне впровадження інноваційних управлінських підходів дозволить не лише забезпечити стійкість аграрного виробництва до зовнішніх викликів (економічних, кліматичних, соціальних), а й створить умови для зростання конкурентоспроможності українського сільського господарства на глобальних ринках, зміцнення продовольчої безпеки та екологічної збалансованості.

Список використаних джерел:

1. . АгроПеремога. Інноваційні трансформації агросектору в умовах глобальних викликів. URL: <https://agropremoga.com.ua/innovatsiyi-transformatsiyi-ahrosektoru-v-umovakh-hlobalnykh-vykykiv/>.
2. AgriChain. URL: <https://agrichain.com.ua/agrichain-ettn/>.
3. Розпорядження КМУ «Про схвалення Стратегії екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату на період до 2030 року» № 1363-2021-р. від 20.10.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1363-2021-%D1%80#n17>.

УДК 331.5:331.

*Жирний Р. В.,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ступеня доктора філософії
(Науковий керівник: д.е.н., професор Семикіна М. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сутність проблеми мотивації праці персоналу в умовах війни полягає у виникненні низки нових викликів для збереження й ефективного використання трудового потенціалу, формування прихильності до організації, підтримки продуктивності та новаторства співробітників. Військові дії зумовлюють різке підвищення рівня стресу, втрату почуття безпеки, відтік кадрів через міграцію й мобілізацію, руйнування звичних моделей комунікації та взаємної підтримки, що суттєво ускладнює використання традиційних мотиваційних інструментів.

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що саме в період масштабних ризиків і невизначеності здатність організації підтримувати залучення, ініціативність і психологічну стійкість персоналу є визначальними для виживання й розвитку бізнесу, функціонування ключових секторів економіки та стабільності всієї країни. Дослідження проблематики мотивації

праці в умовах війни дає змогу знаходити нові підходи до управління людським капіталом, впроваджувати ефективні HR-практики й забезпечувати адаптацію колективів до екстремальних змін і невизначеності.

Проблематика мотивації стала об'єктом постійного дослідження українських науковців. Серед дослідників в цій сфері – Колот А.М., Костишина Т.А., Петрова І.Л., Семикіна М.В., Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. та інші [1-4]. Водночас війна стала каталізатором глибоких змін у системі стимулювання праці в українських організаціях. Звичні моделі мотивації, які раніше базувалися переважно на матеріальному стимулюванні, сьогодні часто втрачають актуальність. Постійна загроза небезпеки, зміна особистих і трудових пріоритетів, невизначеність щодо завтрашнього дня призводять до зростання значущості нематеріальних аспектів мотивації. Працівники чекають від керівників не тільки фінансової підтримки, а й турботи, розуміння, гнучких умов праці, прозорої комунікації та участі у спільних ціннісно-орієнтованих ініціативах. У таких обставинах різко зростає попит на корпоративні програми психологічної допомоги, гнучкі форми зайнятості, розвинуту систему внутрішніх комунікацій і соціальної підтримки.

Особливої гостроти набувають проблеми кадрового забезпечення: значна частина працівників мобілізована або змушена переміститися, частина підприємств і команд децентралізовані чи працюють повністю дистанційно. Це породжує нові питання щодо згуртованості, лояльності, збереження продуктивності, адаптації нових працівників, передачі досвіду. Додаткові труднощі виникають через високий рівень професійного вигорання, проблеми формування балансу між роботою і особистим життям (*work-life balance*), потреби швидко освоювати нові компетенції та пристосовуватися до змін. Для багатьох компаній зменшення обсягу доходів чи руйнування бізнес-процесів ускладнює реалізацію традиційних систем преміювання, соціальних програм, а отже – безпосередньо впливає на настрої у колективі й ефективність роботи.

Типові ситуації включають невизначеність у плануванні професійного розвитку, страх втрати робочого місця, потребу поєднувати основну роботу із волонтерством або додатковими обов'язками через скорочення персоналу. Дистанційна робота й «розпорошення» команди по різних регіонах чи навіть країнах часто посилюють відчуття ізольованості, знижують якість комунікацій, послаблюють колективну ідентичність. Нерідко саме участь у підтримці армії, волонтерських чи суспільних ініціативах стає важливим чинником сенсу і мотивації для багатьох людей. Це сприяє консолідації команди, підвищує рівень залученості, дає відчуття значущості власної праці.

Водночас варто відзначити, що у воєнних умовах постає проблема кадрового дефіциту – суттєва частина досвідчених працівників виїхала за кордон або залучена до сил оборони. Це вимагає від організацій перегляду підходів до добору персоналу, розвитку експрес-навчання, програм адаптації новачків, забезпечення знаннями та підтримки для співробітників з різних регіонів і життєвих ситуацій.

З огляду на викладене, доцільно рекомендувати наступне:

1) Керівникам варто впроваджувати гнучкі підходи до мотивації, поєднуючи матеріальні та нематеріальні стимули, враховуючи індивідуальні потреби персоналу.

2) Необхідно зміцнювати систему внутрішніх комунікацій, прозоро інформувати колектив про зміни та перспективи, підтримувати горизонтальні й вертикальні зв'язки.

3) Особливу увагу слід приділяти психологічній підтримці працівників, поширенню програм корпоративного ментального здоров'я, навчання навичкам саморегуляції, стресостійкості та командної взаємопідтримки.

4) В умовах динамічного відтоку кадрів варто розвивати індивідуальні траєкторії професійного розвитку, оперативно адаптувати програми навчання й перекваліфікації, підтримувати мотивацію до освоєння нових компетенцій.

5) Ефективною може стати організація спільної участі працівників у соціальних, гуманітарних й суспільних ініціативах, що відповідають локальним чи корпоративним цінностям.

Комплексний і гнучкий підхід до побудови мотиваційної політики в умовах війни дозволить не лише зберегти ключовий людський капітал, а й створити підґрунтя для відновлення організаційної ефективності, згуртованості та довіри, що є визначальними для стійкості бізнесу і поступального розвитку країни.

Список використаних джерел:

1. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. (4(51)). С.104-109. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>.

2. Семикіна М.В., Костишина А.І., Семикіна А.В. Формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз. *Наукові праці Центральноукраїнського національного технічного університету. Економічні науки*, вип. 12 (45). Кропивницький: ЦНТУ, 2024. С. 7-19. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\).7-19](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).7-19).

3. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.Д. Лучик, Л.Д. Запирченко та ін. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 281с. <http://dspace.kntu.kr.ua/jsru/handle/123456789/12306>.

4. Семикіна М., Дмитришин Б., Савеленко Г., Коваль Л. Оцінка мотиваційної ролі корпоративної культури підприємства в контексті соціальної відповідальності. *Академічні візії*. 2024. Вип. 28. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/958>.

УДК 339.13.012:658.7

Заїка В. В.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти;
Хачатурян О. С., к.е.н.
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький

АКТУАЛЬНІ ВИКЛИКИ У РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ ТОВАРНОГО РИНКУ

Інфраструктура товарного ринку є ключовим елементом економічної системи будь-якої країни. Вона забезпечує ефективне функціонування процесів