

Марина Семикіна
доктор економічних наук, професор,
Руслан Гук,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність 051 «Економіка»,
Роман Журний,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність 051 «Економіка»,
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО ЧАСУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Повномасштабна війна в Україні докорінно змінила ландшафт управління персоналом, перетворивши мотивацію трудової активності на фундаментальну опору життєздатності підприємств та підтримки економіки. Традиційні підходи до стимулювання співробітників виявилися недостатніми, адже в умовах екзистенційної загрози цінності та пріоритети людини кардинально переосмислюються.

Актуальність дослідження цієї проблематики зумовлена тим, що на здатність підприємств зберігати та ефективно використовувати свій людський капітал безпосередньо впливає стійкість економіки, оборонні спроможності та соціальна згуртованість країни. Наявні наукові праці здебільшого стосуються мирного часу, тому виникає гостра потреба у новому осмисленні сутності, структури та пріоритетів мотивації персоналу в умовах війни та післявоєнної відбудови. Стислий огляд наукової літератури, звітів Міжнародної організації праці, Світового банку, аналітичних матеріалів вітчизняних дослідницьких центрів підтверджує нагальну практичну потребу в такому дослідженні, вказуючи на складний стан ринку праці та необхідність термінових рішень для збереження та розвитку людського капіталу, перегляду традиційних підходів до мотивації.

Метою даного дослідження є комплексний аналіз сутності, проблем та трансформації мотивації персоналу в умовах воєнного стану, а також обґрунтування дієвих напрямів її поліпшення для забезпечення стійкості бізнесу та ефективного відновлення підприємств України.

Мотивація праці – це складна динамічна система внутрішніх драйверів (потреби, інтереси, цінності) та зовнішніх стимулів, що запалюють у працівникові бажання та готовність спрямовувати свою енергію, знання й досвід на досягнення як особистих цілей, так і завдань організації. Це не просто виконання обов'язків, а усвідомлений вибір активної позиції, що живиться прагненням до самореалізації та внеску у спільну справу. У воєнний час традиційні мотиваційні ієрархії деформуються, поступаючи місцем *глибинним потребам у безпеці, психологічній стабільності та соціальній єдності*. Класичні

матеріальні стимули, хоч і залишаються значущими, втрачають свою абсолютну перевагу перед обличчям екзистенційних викликів та тотальної невизначеності.

На **мотиваційний стан персоналу** впливає розгалужена мережа взаємопов'язаних чинників, що нагадує складний механізм, де збій однієї деталі може паралізувати всю систему. Ці чинники охоплюють:

- **фізичне та психологічне благополуччя** (відчуття особистої безпеки та захищеності родини, доступ до базових благ, а також рівень стресостійкості та здатність долати психологічні травми, пов'язані з війною);

- **економічну стійкість** (хоча б мінімальна фінансова стабільність, яка дозволяє задовольняти нагальні потреби та забезпечує певну передбачуваність у хаосі);

- **соціальну та емоційну підтримку** (відчуття турботи, причетності до спільноти, взаємодопомога в колективі, усвідомлення, що твоя праця має значення для інших і для країни, це включає й можливість активно допомагати суспільству);

- **усвідомлення перспектив та сенсу** (здатність бачити особистий внесок у велику мету, таку як Перемога, відбудова країни, а також хоч якась візія власного професійного та особистісного майбутнього).

Якщо в мирний час мотивація часто поділялася на чіткі складові – **матеріальна** (зарплати, бонуси, соціальні пакети) та **нематеріальна** мотивація (визнання, розвиток, корпоративна культура, баланс життя/роботи), то війна змусила ці фактори перегрупуватися та набути нової ваги.

Сучасна реальність сформувала *низку критичних проблем для систем мотивації*:

- **пріоритет безпеки** (страх за життя через обстріли та небезпечні умови праці, тривога за родину (особливо тих, хто перебуває в зоні бойових дій або за кордоном) роблять питання виживання першорядним, відсуваючи мотивацію до праці на другий план);

- **економічна криза** (галопаюча інфляція, падіння реальних доходів, затримки виплат та руйнування бізнесів роблять традиційні матеріальні стимули малоефективними або недосяжними. Навіть висока зарплата не завжди може гарантувати задоволення базових потреб у стабільності);

- **психологічне виснаження, хронічний стрес, тривожність, досвід втрат, а також надмірне навантаження** (призводять до апатії, зниження продуктивності та втрати інтересу до професійного розвитку чи кар'єрного зростання);

- **порушення комунікаційних та соціальних зв'язків** (масова релокація підприємств, розрив сталих колективів та перехід на віддалений формат роботи послаблюють корпоративний дух, відчуття причетності та взаємопідтримки, які є фундаментальними елементами нематеріальної мотивації);

- **невизначеність та відсутність довгострокових перспектив для побудови особистої кар'єри**;

- **«мотиваційна асиметрія»** (поряд із загальним зниженням мотивації, в окремих сферах спостерігається надзвичайно висока відданість та самовіддача (зокрема у волонтерстві, оборонній та критичній інфраструктурі). Однак ця інтенсивність, за відсутності адекватної підтримки та визнання, часто

призводить до швидкого виснаження та подальшого різкого послаблення мотивації, зниження продуктивності праці).

Вважаємо, що шляхи оптимізації підходів до мотивації персоналу не є тотожними у воєнний та повоєнний періоди.

Ефективна мотивація персоналу в умовах військового часу є багатоаспектним завданням, що виходить за рамки традиційних економічних стимулів. Її центральним елементом стає **забезпечення фундаментальних потреб** людини – безпеки, підтримки та усвідомлення глибокого сенсу власної діяльності. У період активних бойових дій успіх залежить від гнучкості керівництва, його здатності створювати безпечне середовище, надавати оперативну психологічну підтримку, підтримувати прозору комунікацію та цінувати внесок кожного. Фінансові заохочення, хоч і важливі, функціонують переважно як засіб забезпечення мінімальної стабільності.

З настанням повоєнного періоду акценти у системі мотивації поступово зміщуватимуться: поряд із поновленням конкурентної матеріальної мотивації, критичним стане **відновлення довіри, активні інвестиції у професійний розвиток та перекваліфікацію**, а також цілеспрямоване формування потужного корпоративного духу, який інтегруватиме кожного працівника у спільну місію відбудови країни. Адаптивна та гуманістично орієнтована система мотивації, що постійно еволюціонує відповідно до мінливих обставин, має стати невід'ємною запорукою життєздатності бізнесу та успішного відродження підприємств України.

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. Герасименко О., О., Потапенко А.В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2350>
3. *Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції*: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.Д. Лучик, Л.Д. Запірченко та ін. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 281 с. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspsui/handle/123456789/12306>
4. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235>
5. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т.14. Вип. 4. С. 26–34.