

## ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК: 658.012.4:658.87:640.4

JEL Classification: M14, L83, M12

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)

М.В. Семикіна, проф., д-р екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

А.І. Костишина

*Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна*

А.В. Семикіна, канд. екон. наук

*м. Одеса, Україна***Формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз**

У статті досліджується проблема мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз, аналізуються фактори, що впливають на мотивацію працівників та пропонуються шляхи формування високої мотивованості персоналу.

Здійснено порівняльний аналіз сутнісних характеристик мотивації праці і мотивованості персоналу. Запропоновано визначення «мотивованість персоналу», обґрунтовано особливості авторського підходу до визначення. Обґрунтовано, що мотивованість персоналу є динамічним станом, що постійно змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів (їх змісту, сили, спрямованості) і відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності та успіху підприємства. Проаналізовано вплив інноваційних трансформацій праці та цифровізації економіки на мотивацію праці, визначено позитивні і негативні наслідки такого впливу для мотивованості персоналу. Визначено роль цифрових технологій у формуванні мотиваційного середовища через розширення арсеналу інструментів та можливостей для підвищення мотивації працівників. Розкрито вплив фактору війни на мотивацію працівників. Обґрунтовано стратегічне значення проблеми формування високої мотивованості персоналу.

Запропоновано низку інновацій у технологіях мотиваційного менеджменту в умовах війни та на етапі повоєнної розбудови економіки («психологічна реабілітація та стійкість», «гібридна мотивація», «патріотичний менеджмент», «цифрові драйвери мотивації», «мотивація через освіту», «синергія спільнот»). Запропоновано систему негрошових стимулів та соціальних пакетів, важливих під час війни, а також методи підвищення мотивованості персоналу підприємств на основі вдосконалення матеріальної мотивації в умовах повоєнної України.

**інноваційні трансформації, цифровізація економіки, мотивованість персоналу, виклики та загрози, мотиваційний менеджмент**

**Постановка проблеми.** У сучасному світі, де інноваційні трансформації праці та цифровізація економіки відбуваються з безпрецедентною швидкістю, питання мотивованості персоналу набуває особливої актуальності. Інноваційні зміни у змісті праці, поява нових форм зайнятості, зміна потреб працівників, конкуренція – все це потребує перегляду традиційних підходів до управління персоналом.

Сучасний етап цифровізації економіки та інноваційних трансформацій праці формує парадокс: прискорення технологічного прогресу супроводжується відставанням традиційних моделей мотивації персоналу. Цифровізація трудової діяльності та інновації вимагають від персоналу постійної адаптації до змін, проте мотиваційні механізми базуються, як правило, на застарілих моделях «часів стабільності» та неефективних матеріальних стимулах. Виникає конфлікт між прагненнями підприємств до ефективності через впровадження нових технологій і зниженням емоційної та професійної залученості персоналу до інновацій на виробництві.

Іншими словами, швидкість технологічних у світі суперечить нееластичності традиційних систем мотивації. Виникає проблема, що ілюструє неможливість досягти стійкої продуктивності, доки системи мотивації не синхронізуються з динамікою «нової реальності» праці за умов інноваційних змін і цифрових трансформацій.

Нагально необхідним стає вивчення можливостей формування високої мотивованості персоналу.

Актуальність дослідження проблеми формування мотивованості персоналу зумовлюється впливом низки сучасних викликів: по-перше, формати праці швидко змінює цифровізація (дистанційні робочі місця, автоматизація трудових процесів), що вимагає нових підходів до залучення персоналу; по-друге, стрімкі інноваційні трансформації трудових процесів часто викликають у працівників стрес і невизначеність, знижуючи продуктивність без ефективної мотивації; по-третє, посилюється конкуренція за кваліфіковані кадри і лише креативні системи стимулювання утримують професіоналів; по-четверте, ефективність бізнесу все більш залежить від адаптації колективу до швидких змін, що неможливо без врахування психологічних, економічних та соціальних факторів мотивації.

Для України ця проблема є набагато складніше в умовах воєнного стану, отже, потребує досліджень з урахуванням специфічних викликів та загроз. Дослідження такого спрямування для України має стратегічне значення з огляду на те, щонаші співвітчизники одночасно воюють (це потребує економіки, що витримає тиск), будують (готують основу для повоєнної відбудови країни) та інтегруються (з європейським цифровим ринком, іншими сферами діяльності ЄС). Без переосмислення ролі *мотивованості* у сфері праці ця міцна триєдність у подальшому неможлива. Перспективи повоєнної розбудови економіки України вимагатимуть формування високого рівня мотивованості персоналу підприємств та організацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** засвідчив інтерес науковців до мотиваційної тематики. Так, сутнісні характеристики основних категорій мотивації і мотиваційного менеджменту розкрито у працях Колота А.М., Цимбалюк С. О. [5], Герасименко А. [2], Курченко А.В., Левченко Ю.Г. [9]. Сучасні методи матеріальної і нематеріальної мотивації висвітлюють у своїх статтях Бондар Т.В., Краснонос А.С. [1], Гринько І. М. [4]. Зарубіжному досвіду мотивації праці присвячені праці Козаченко Г. В. [7]. Особливості мотивації інноваційної активності персоналу під час війни досліджує Когут І. [8], специфіку управління мотивацією в умовах цифровізації – Спіцина А., Нестеренко О. [13]. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України під час війни вивчають Герасименко О., Потапенко А. [3], Прохоровська С.А. [11], Череван І., Коваленко Ю., Голець С.[15], Серєда О. Г., Юшко А. М. [12], Турло Н. П., Осадчук О. В. [14], Козак К. Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. [6]. Незважаючи на значну кількість публікацій, присвячених різним аспектам мотивації персоналу, найменш вивченими залишаються аспекти мотивованості.

Є очевидною необхідність поглиблення досліджень щодо формування мотивованості персоналу на тлі інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, нових викликів та загроз. Результати дослідження в цьому напрямі дозволять розробити ефективні механізми адаптації системи мотивації персоналу до умов інноваційних трансформацій та цифрової економіки, що загалом сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств та економіки в цілому.

**Постановка завдання.** Мета даної статті полягає в тому, щоб дослідити та обґрунтувати теоретичні та практичні аспекти формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки та викликів війни. Для досягнення поставленої мети нами визначено такі завдання:

- дослідити сутність «мотивованості персоналу», порівняти з терміном «мотивація праці»;
- розкрити вплив інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки та викликів війни на формування мотивованості персоналу підприємств в Україні;

- розробити практичні рекомендації щодо підвищення мотивованості персоналу підприємств на українських підприємствах в умовах війни та на етапі повоєнної розбудови економіки.

**Виклад основного матеріалу.** В сучасній літературі дотепер існують певні розбіжності у тлумаченні сутності мотивації праці і мотивування персоналу, що пояснюємо різними цілями наукового аналізу на різних рівнях управління. При цьому значно рідше застосовується термін «мотивування», з чим важко погодитися. Найбільш глибоко ця термінологія розкрита у працях Колота А.М., автора відомого в Україні підручника «Мотиваційний менеджмент»[5].

На погляд Колота А.М., мотивування персоналу охоплює три аспекти: 1) психологічний стан людини (потреби, інтереси, активність); 2) свідомий вибір дій для досягнення мети; 3) професійні методи впливу на поведінку для реалізації цілей працівника та організації [5, с. 22].

Узагальнюючи наукову думку [2; 5; 7-8], у табл. 1 пропонуємо порівняльний аналіз сутнісних характеристик мотивації праці і мотивованості персоналу, виконаний за окремими критеріями розгляду (загальний підхід до визначення, характер, спрямованість, тривалість прояву, інструменти впливу, результат).

Таблиця 1 – Порівняльний аналіз сутнісних характеристик мотивації праці і мотивованості персоналу

Критерій порівняння	Мотивація праці	Мотивованість працівника (персоналу)
Загальний підхід до визначення	<i>Процес спонукання працівника до діяльності для досягнення цілей організації.</i>	<i>Внутрішній стан людини, що спонукає її до дій, спрямованих на досягнення певних цілей.</i>
Характер	Зовнішній вплив на працівника з метою викликати бажану поведінку.	Внутрішнє прагнення людини до задоволення своїх потреб через працю та досягнення цілей.
Спрямованість	Спрямована на досягнення цілей підприємства (організації).	Може бути спрямована як на досягнення цілей організації, так і на задоволення особистих потреб.
Тривалість прояву	Може бути короткостроковою (наприклад, премія за виконання конкретного завдання) або довгостроковою (наприклад, програма кар'єрного зростання).	Зазвичай є динамічним станом, що залежить від впливу багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів.
Інструменти впливу	Матеріальне стимулювання (заробітна плата, премії, пільги), нематеріальне стимулювання (визнання, похвала, можливості для розвитку), організаційні фактори (цілі, завдання, умови праці).	Потреби, цінності, інтереси, очікування, установки, особистісні якості та пріоритети.
Результат	Підвищення продуктивності праці, поліпшення якості роботи, зниження плинності кадрів.	Задоволення від роботи, відчуття значущості, досягнення успіху, самореалізація.

*Джерело: побудовано авторами*

Коментуючи зміст табл. 1, можна стисло відмітити такі основні відмінності цих понять:

- мотивація праці з позицій підприємства (організації) – це є процес впливу, спрямований на те, щоб спонукати працівника до діяльності за допомогою певних засобів та інструментів;
- мотивованість – це певний стан, який характеризує готовність людини до дій (діяльності в певному напрямі).

Розглядаючи ширше зовнішню для працівника мотивацію праці, слід підкреслити, що її характеризує система різноманітних чинників, що впливають на

мотивованість працівника на різних економічних рівнях: вплив на індивідуальному рівні (особистісне оточення – сім'я, друзі), вплив на рівні підприємства, впливи чинників на рівні регіону, країни, світу.

Отже, для мотивації праці характерна багаторівневність та багатофакторність процесу мотиваційного впливу.

*Мотивованість* працівника залежить не тільки від зовнішніх впливів (мотивації праці), але й від внутрішніх факторів (усвідомлення власних потреб, інтересів, цінностей, самомотивації).

Розуміння відмінностей між поняттями «мотивація праці» і «мотивованість» є важливим для ефективного управління персоналом та створення умов для досягнення як цілей організації, так і особистих цілей працівників.

Розвиваючи наукову думку [2; 7; 10; 16], пропонуємо таке комплексне визначення: *мотивованість працівника* – це динамічний психофізіологічний стан, що є результатом складної синергійної взаємодії внутрішніх (особистісні потреби, цінності, інтереси, мотиви, установки, когнітивні очікування) та зовнішніх (організаційні, соціально-економічні умови, стимули, стиль управління тощо) чинників, який спонукає, спрямовує та підтримує активну, цілеспрямовану та результативну діяльність працівника для досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей, що проявляється в його поведінці, зусиллях та результатах праці.

Особливості нашого підходу полягають у такому:

- по-перше, у запропонованому визначенні підкреслюється комплексний характер мотивації, що відображає як внутрішні, так і зовнішні впливи;
- по-друге, акцентується увага на динамічності та змінності мотивованості залежно від ситуації і контексту;
- по-третє, мотивація сприймається як процес, спрямований на досягнення конкретних результатів.

Такий підхід розширює можливості розуміння мотивованості персоналу, яка сприймається як складний та багатогранний феномен, який відображає внутрішній стан працівника, що спонукає його до активної та цілеспрямованої діяльності задля досягнення як особистих, так і організаційних цілей.

Наше бачення полягає в тому, що мотивованість персоналу є результатом взаємодії різноманітних факторів, включаючи потреби, мотиви, цінності, інтереси, очікування та установки працівника, а також *зовнішні стимули* (організаційна культура, умови праці, система винагород, лідерство тощо) та *зовнішні антистимули*, що послаблюють мотивацію (наприклад, незадовільні оплата та умови праці).

Мотивованість персоналу є динамічним станом, що постійно змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів (їх змісту, сили, спрямованості) і відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності та успіху підприємства (організації).

З'ясуємо, яким чином, такі фактори, як глобальні інноваційні трансформації праці і поширення цифрових технологій в економіці впливають на формування мотивованості працівників.

Науковий прогрес, швидкі темпи комп'ютеризації виробничих і трудових процесів, цифровізація робочих місць зумовили зростання інтелектуалізації трудової діяльності через зміну характеру праці:

- цифровізація призводить до автоматизації рутинних завдань, вивільнення працівників для виконання більш складних і творчих функцій;
- цифрові інструменти дозволяють адаптувати робочі завдання та умови праці до індивідуальних потреб та можливостей працівників;
- цифрові платформи забезпечують можливість ефективної комунікації та співпраці між працівниками, незалежно від їх місцезнаходження;

- цифрові технології відкривають доступ до різноманітних навчальних ресурсів та можливостей для професійного розвитку.

Все це потребує від персоналу нових навичок, набуття нових знань і готовності до постійного навчання впродовж трудового життя. Успішна адаптація до таких змін можлива лише за умови посилення зацікавленості працівників у професійному розвитку, докладанні зусиль. Отже, успішними стають більш мотивовані працівники.

Наслідком інноваційних трансформацій в економіці стала поява нових форм зайнятості: розвиток цифрових платформ сприяє поширенню фрілансу, дистанційної роботи та інших гнучких форм зайнятості. Це, у свою чергу, створює нові виклики для управління персоналом, зокрема щодо забезпечення мотивації та залученості працівників до розв'язання спільних завдань навіть за умов, коли не всі працюють в традиційному офісі.

Важливо підкреслити, що інноваційні зміни торкнулися потреб та цінностей працівників: сучасне покоління молодих працівників, які активно використовують цифрові технології у роботі, вже мають дещо інші потреби та цінності, ніж попередні покоління, зокрема, вони більше цінують можливості для розвитку, самореалізації, гнучкий графік зайнятості. Тому традиційні методи мотивації можуть бути неефективними для цієї категорії працівників.

Зауважимо, що в умовах цифровізації економіки значно посилюється боротьба за кваліфікованих фахівців. Компанії, які не здатні забезпечити високу мотивованість персоналу, ризикують втратити своїх кращих працівників і часто програють у конкуренції за таланти.

Вартий уваги і той факт, що вплив пандемії COVID-19 прискорив процеси цифровізації в світі і в Україні зокрема. Наслідком цього став масовий перехід на дистанційну роботу. Це створило додаткові виклики для забезпечення мотивації та залученості працівників до спільних проєктів і завдань в умовах ізоляції та невизначеності.

Таким чином, інноваційні трансформації праці та цифровізація економіки несуть не тільки позитивні можливості та шанси для прискорення економічного розвитку підприємств, забезпечення більш високої мотивованості персоналу, але і серйозні виклики, ризики, які варто передбачувати. У табл. 2 систематизовано окремі результати позитивного та негативного впливу цих факторів.

В контексті нашого дослідження вважаємо за доцільне також звернути увагу на роль цифрових технологій у формуванні мотиваційного середовища. Цифрові технології відіграють важливу роль у формуванні мотиваційного середовища, оскільки вони надають нові інструменти та можливості для підвищення мотивації працівників.

Розглянемо окремі можливості позитивного впливу на дієвість мотиваційного менеджменту на підприємствах за рахунок цифровізації:

1. **Системи електронного навчання** (цифрові платформи дозволяють створювати та розповсюджувати навчальні матеріали, проводити онлайн-курси та вебінари; це забезпечує можливість для постійного навчання та розвитку працівників, що є важливим фактором мотивації).

2. **Платформи для спілкування та співпраці** (цифрові інструменти, такі як Slack, Microsoft Teams та інші, забезпечують можливість ефективної комунікації та співпраці між працівниками, незалежно від їх місцезнаходження, це сприяє створенню командного духу та підвищенню мотивації працівників).

3. **Системи визнання та винагороди** (цифрові платформи дозволяють створювати та впроваджувати системи визнання та винагороди, які враховують внесок кожного працівника в успіх організації, це сприяє підвищенню мотивації та залученості працівників до спільних завдань).

4. **Інструменти для управління продуктивністю** (цифрові інструменти, такі як Trello, Asana та інші, дозволяють працівникам планувати свою роботу, відстежувати прогрес та отримувати зворотний зв'язок від керівництва, це сприяє підвищенню продуктивності та мотивації працівників).

5. **Соціальні мережі** (соціальні мережі можуть використовуватися для створення корпоративної культури, обміну інформацією та спілкування між працівниками; це сприяє створенню позитивного мотиваційного середовища і згуртованості).

Таблиця 2 – Результати впливу інноваційних трансформацій праці та цифровізації економіки для мотивації праці персоналу

Результати впливу	
Позитивні наслідки	Негативні наслідки
<ul style="list-style-type: none"> <li>- автоматизація та роботизація (заміна рутинних та монотонних завдань автоматизованими системами та роботами вивільняє працівників для виконання більш творчих та складних функцій, це може підвищити мотивацію працівників, які прагнуть до самореалізації та розвитку);</li> <li>- гнучкість та мобільність (цифрові технології дозволяють працівникам працювати віддалено та гнучко планувати свій робочий час, це може підвищити мотивацію працівників, які цінують баланс між роботою та особистим життям);</li> <li>- персоналізація та індивідуалізація (цифрові інструменти дозволяють адаптувати робочі завдання та умови праці до індивідуальних потреб та можливостей працівників, це може підвищити мотивацію працівників, які відчувають, що їх цінують та поважають);</li> <li>- комунікація та співпраця (цифрові платформи забезпечують можливість ефективної комунікації та співпраці між працівниками, незалежно від їх місцезнаходження, це може підвищити мотивацію працівників, які прагнуть до спілкування та обміну знаннями);</li> <li>- навчання та розвиток (цифрові технології відкривають доступ до різноманітних навчальних ресурсів та можливостей для професійного розвитку, це може посилити мотивацію працівників, які прагнуть до постійного навчання та професійного вдосконалення);</li> <li>- цифрові технології збагачують арсенал інструментів мотивації праці, можливості вивчення та урахування особистих творчих потреб і здобутків.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- страх втрати роботи (автоматизація та роботизація можуть викликати у працівників невпевненість і побоювання втратити робоче місце, що може призвести до послаблення мотивації та зниження продуктивності);</li> <li>- складність адаптації працівників старшого віку до вимог перенавчання та опанування цифровими навичками, що загрожує втратою робочого місця, не зважаючи на професійний досвід і трудовий стаж;</li> <li>- посилення конкуренції між працівниками різного віку в залежності від їх здатності швидко опановувати нові цифрові технології та брати участь у розробці інновацій, що позначається на можливостях кар'єрного зростання, погіршенні соціально-трудових відносин, можливих соціальних ризиках;</li> <li>- «розрив у цінностях» між різними поколіннями внаслідок прискорених темпів цифровізації, що позначається на загальній ефективності організації на тлі нових завдань та викликів і неспроможності забезпечувати високу мотивованість персоналу;</li> <li>- відчуття ізоляції (віддалена робота може призвести до відчуття ізоляції та відсутності соціальної взаємодії, що може негативно вплинути на мотивацію працівників);</li> <li>- «вигорання» з наслідками для здоров'я (постійне напружене навчання та адаптація до нових технологій можуть призвести до порушення режиму дня, виконання термінової роботи вночі, явища «вигорання», що супроводжується апатією, погіршенням самопочуття, зниженням мотивованості працівників).</li> </ul>

*Джерело: побудовано авторами*

Отже, вплив інноваційних трансформацій праці та цифровізації економіки є досить вагомим для мотивації працівників. Цифрові технології відіграють важливу роль у формуванні мотиваційного середовища, надаючи нові інструменти та можливості для підвищення мотивації працівників. Проте, важливо враховувати як позитивні, так і негативні аспекти цих змін, щоб створити ефективну систему мотивації, яка б враховувала потреби сучасних працівників та сприяла досягненню цілей організації.

Специфічним викликом і загрозою для життя і праці мільйонів українців стала широкомасштабна війна, розв'язана РФ проти України. Війна змусила бізнес працювати в екстремальних умовах (руйнування інфраструктури, міграція працівників, обмежені ресурси). Через відключення електроенергії, небезпеку переміщень мільйони українців працюють віддалено або в умовах «цифрового виживання». Навіть під час блэкаутів та ракетних обстрілів цифрові технології (хмарні сервіси, кібербезпека, онлайн-освіта) залишаються «артеріями» української економіки. Але їх ефективність залежить від людей, які керують цими процесами – їхня мотивація визначає, чи витримає система. Війна викликає у працівників «вигорання», тривогу, втрату сенсів. Там, де вдалося створити ефективні мотиваційні системи, вони стають інструментом боротьби з апатією, яка загрожує як окремим людям, так і колективній волі до опору. Без адаптації систем мотивації до таких умов є небезпека втрати продуктивності, соціальної дезінтеграції. Тому для багатьох компаній збереження мотивованих команд стає засобом *виживання* підприємств, які підтримують економіку країни та фінансову базу для перемоги.

Отже, війна в Україні не може не впливати на мотивованість персоналу підприємств, спричинивши як болісні втрати, нові виклики, так і нові можливості у сфері праці. З одного боку, війна стала потужним демотивуючим фактором через загрозу життю та здоров'ю, психологічний стрес, втрату майна, близьких, житла, робочих місць, економічну нестабільність та безробіття. Ці фактори викликали у працівників страх, тривогу, відчуття невизначеності та зниження рівня життя, що негативно позначилося на їх мотивації до праці.

З іншого боку, війна також сприяла посиленню патріотичних почуттів, згуртуванню колективів та бажанню допомогти країні у важкий час. Для багатьох працівників війна стала поштовхом до переосмислення цінностей та пріоритетів, що призвело до підвищення відповідальності, ініціативності та готовності працювати на благо суспільства, підтримуючи захисників країни. Крім того, війна відкрила нові можливості для праці, розвитку та самореалізації у сфері нових цифрових технологій, волонтерства, допомоги армії, підтримки постраждалих.

Узагальнюючи, слід підкреслити, що вплив війни на мотивованість працівників є складним та багатограним явищем. Мотивованість персоналу в умовах війни залежить від багатьох факторів, зокрема і таких як особистісні якості працівників, їхні цінності та потреби, умови праці, організаційна культура, лідерство, здатність до стійкості, адаптації до складних умов, спроможність виконувати трудові завдання під загрозами частих ракетних атак.

Проблема формування мотивованості персоналу підприємств має стратегічне значення для України. Пояснюємо це необхідністю розв'язання перспективних завдань, пов'язаних з етапом повоєнної розбудови економіки. До них відносимо зокрема:

1. **Відновлення економіки та інфраструктури** (війна завдала величезної шкоди економіці та інфраструктурі України, для її відновлення потрібні кваліфіковані та мотивовані працівники, які будуть відбудовувати країну та відновлювати економічне зростання; без достатньої мотивації залучити та утримати таких працівників буде надзвичайно важко).

2. **Забезпечення конкурентоспроможності підприємств** (українські підприємства мають підвищувати свою конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках; одним із вагомих факторів успіху в умовах конкуренції є висока мотивація персоналу до безперервного професійного розвитку, розробки і впровадження інновацій, прояву трудової активності; мотивовані працівники більш продуктивні, креативні та віддані своїй роботі, що дозволяє підприємствам виробляти більш якісну продукцію, надавати якісні послуги, нарощувати конкурентні переваги).

3. **Залучення інвестицій** інвестори зацікавлені вкладати кошти в країни зі стабільною та розвинутою економікою; одним із важливих факторів, який впливає на інвестиційну привабливість країни, є наявність кваліфікованої та мотивованої робочої сили; формування мотивованого персоналу сприятиме одночасно залученню інвестицій в Україну, що є критично важливим для відновлення економіки).

4. **Подолання соціальних наслідків війни** (війна призвела до значних соціальних проблем, таких як безробіття, міграція населення, психологічні травми, поширення бідності. Забезпечення високої мотивації персоналу сприятиме поступовому вирішенню цих проблем, оскільки мотивовані працівники будуть більш активними у пошуку роботи, більш стійкими до стресу, більш готовими до перекваліфікації, продуктивної праці).

5. **Зміцнення національної єдності** (війна стала важким випробуванням для українського суспільства, висока мотивація персоналу сприятиме зміцненню національної єдності та солідарності, оскільки мотивовані працівники будуть відчувати свою причетність до відбудови країни та її успіху).

6. **Забезпечення сталого розвитку** (Україна потребує сталого розвитку, який би враховував економічні, соціальні та екологічні аспекти. Забезпечення мотивованості персоналу на підприємствах слід розглядати як запоруку успіху на цьому шляху, оскільки мотивовані працівники будуть більш відповідально ставитися до своєї роботи та більш зацікавлені у досягненні довгострокових цілей).

Для розв'язання окреслених перспективних завдань слід вирішити проблеми підвищення мотивованості персоналу на підприємствах. Вважаємо за доцільне розпочати пошук можливостей вдосконалення технологій мотиваційного менеджменту в умовах війни та на етапі повоєнної розбудови економіки. Пропозиції можливих інновацій у технологіях мотиваційного менеджменту наведено у табл. 3.

Таблиця 3 – Ідеї для інновацій у технологіях мотиваційного менеджменту в умовах війни та на етапі повоєнної розбудови економіки

Напрями	Мета пропозицій	Методи / інструменти	Очікуваний ефект
1	2	3	4
Психологічна реабілітація та стійкість	Подолання наслідків війни (вигорання, травми) через мотиваційні практики.	Програми професійного навчання; групи взаємодопомоги в колективах; гейміфікація як інструмент зняття стресу (заохочення через систему відзнак, балів).	Зменшення емоційного вигорання, підвищення лояльності, відновлення енергії команди.
Гібридна мотивація	Поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів з урахуванням військового контексту.	«Військові бонуси» (додаткові відпустки для волонтерів); цифрові платформи для віддаленої мотивації, бонуси за досягнення.	Збалансована система, яка враховує економічні обмеження та соціальні потреби.
Патріотичний менеджмент	Інтеграція національної ідентичності в корпоративні цінності.	Проекти «Робота на перемогу» (наприклад, IT-розробка для армії); публічне визнання внеску працівників у відбудову.	Підвищення сенсу праці, залучення молоді, формування «команди відбудови».
Цифрові драйвери мотивації	Використання штучного інтелекту для персоналізації мотиваційних стратегій.	AI-аналіз емоційного стану через дані (чати, продуктивність); автоматизовані системи підтримки (наприклад, чат-боти з мотиваційними повідомленнями).	Гнучкий підхід до потреб працівників, зниження витрат на традиційний HR-менеджмент.
Мотивація через освіту	Інвестування в навчання як інструмент утримання кадрів.	Корпоративні «університети» з програмами відбудови (курси з кібербезпеки); партнерства з європейськими ЗВО, іншими кампаніями	Підготовка фахівців під конкретні виклики відбудови, зменшення «втечі мізків».

1	2	3	4
Синергія спільнот	Мотивація через участь у місцевих та національних проєктах відновлення	Волонтерські дні для працівників (відбудова шкіл, лікарень); допомога місцевим громадам	Підвищення соціальної відповідальності бізнесу, зміцнення зв'язку «компанія-суспільство».

*Джерело: побудовано авторами*

Зауважимо, що вдосконалення матеріальної мотивації та соціальних пакетів в умовах війни і повоєнної України має враховувати як економічні обмеження, так і специфічні потреби працівників.

Наприклад, замість фіксованих премій в умовах війни може бути запроваджена система «виборчих бонусів», за якою працівник обирає з кола бонусних пропозицій, наприклад, додаткову відпустку або часткове відшкодування витрат на навчання, придбання техніки або ін.

Серед негрошових стимулів можуть знайти застосування: «відбудовні пакети» (оплата переїзду, компенсація за оренду житла у зруйнованих містах); «технологічні пакети» – безкоштовна техніка (ноутбуки, джерела безперебійного живлення) для працівників у зонах блекаутів; безкоштовні курси з кібербезпеки для всієї родини (актуально через атаки на критичну інфраструктуру).

Серед соціальних пакетів можна очікувати, що будуть затребувані: страхування життя під час відряджень у прифронтові зони; евакуаційні «тревел-набори» для працівників у небезпечних регіонах; безкоштовні сесії з психологами (онлайн/офлайн); страхування, що покриває лікування посттравматичного стресового розладу; гнучкий графік роботи для ветеранів (індивідуальний розклад роботи для поступової адаптації до мирного життя; онлайн-режим для тих, хто проходить реабілітацію); додаткове навчання та перенавчання як соціальна інвестиція; корпоративні стипендії для дітей загиблих працівників тощо.

В умовах повоєнної України поліпшення матеріальної мотивації матиме надзвичайно вагомe значення для утримання кваліфікованих фахівців на підприємствах, використання та розвитку їх професійного потенціалу в інтересах відбудови країни. У табл. 4 наведено методи підвищення мотивованості персоналу на основі конкретних змін у матеріальній мотивації.

Таблиця 4 – Методи підвищення мотивованості персоналу підприємств на основі вдосконалення матеріальної мотивації в умовах повоєнної України

Метод	Сутність	Очікуваний ефект
1	2	3
Конкурентна заробітна плата	Встановлення рівня заробітної плати, що відповідає або перевищує середній рівень на ринку праці для аналогічних посад у регіоні.	Залучення та утримання кваліфікованих працівників, підвищення продуктивності та лояльності персоналу.
Система преміювання та бонусів	Виплата додаткових винагород за досягнення високих результатів у роботі, виконання планів, перевиконання завдань або особистий внесок у розвиток підприємства.	Стимулювання до досягнення кращих результатів, підвищення мотивації та зацікавленості працівників у успіху підприємства.
Матеріальна допомога та соціальний пакет	Надання працівникам матеріальної допомоги у складних життєвих ситуаціях (хвороба, втрата близьких, тощо), а також розширений соціальний пакет, що включає медичне страхування, оплату навчання, путівки на відпочинок, тощо.	Підвищення соціальної захищеності працівників, зміцнення їх лояльності до підприємства, створення позитивного іміджу роботодавця.

1	2	3
Система участі в прибутку	Запровадження системи, за якою працівники отримують частину прибутку підприємства пропорційно своєму внеску.	Підвищення зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства, стимулювання до підвищення ефективності праці.
Програми заощаджень та інвестицій	Надання працівникам можливості брати участь у програмах заощаджень та інвестицій з метою накопичення капіталу або пенсійного забезпечення.	Підвищення фінансової стабільності працівників, зміцнення їх впевненості у майбутньому, підвищення лояльності до підприємства.
Компенсація витрат на проїзд та проживання	Відшкодування витрат працівників на проїзд до місця роботи та проживання, особливо для тих, хто працює у віддалених районах або змушений був переїхати через війну.	Зменшення фінансового навантаження на працівників, забезпечення їх доступності до робочих місць, сприяння мобільності робочої сили.
Пільгове кредитування	Надання працівникам можливості отримувати кредити на пільгових умовах для придбання житла, автомобілів або інших потреб.	Підвищення рівня життя працівників, зміцнення їх лояльності до підприємства, створення додаткових стимулів для роботи.
Гранти на навчання та підвищення кваліфікації	Надання працівникам грантів на навчання та підвищення кваліфікації з метою здобуття нових знань та навичок, необхідних для роботи в умовах відновлення економіки.	Підвищення професійного рівня працівників, їх адаптація до нових вимог ринку праці, розширення можливостей для кар'єрного зростання.

*Джерело: побудовано авторами на основі узагальнення джерел [4-6; 8-16]*

Розроблена табл. 4 містить розширений перелік методів матеріальної мотивації, які можуть бути застосовані в умовах повоєнної України для залучення, утримання та мотивації персоналу підприємств. Важливо зазначити, що ефективність кожного методу залежить від конкретних умов діяльності підприємства, його фінансових можливостей та потреб працівників.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Дослідження мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз дозволило дійти до наступних висновків.

Мотивованість персоналу є складним та багатограним явищем, яке відображає внутрішній динамічний стан працівника, що спонукає його до активної та цілеспрямованої діяльності задля досягнення як особистих, так і організаційних цілей. Вона є результатом взаємодії різноманітних факторів, включаючи потреби, мотиви, цінності, інтереси, очікування та установки працівника, а також зовнішні стимули, такі як організаційна культура, умови праці, система винагород та лідерство.

Інноваційні трансформації праці та цифровізація економіки мають значний вплив на формування мотивованості персоналу, зумовлюючи як нові можливості, так і нові виклики. З одного боку, вони створюють умови для більш гнучкої, автономної та творчої роботи, сприяють розвитку та самореалізації працівників. З іншого боку, вони можуть призвести до посилення конкуренції, відчуття нестабільності та загрози втрати роботи, що негативно впливає на мотивацію.

Війна в Україні стала потужним фактором, що вплинув на мотивованість персоналу підприємств, спричинивши як кризу, так і нові можливості: з одного боку, вона викликала у працівників страх, тривогу, відчуття невизначеності та зниження рівня життя, що негативно позначилося на їх мотивації до праці; з іншого боку, війна сприяла посиленню патріотичних почуттів, згуртуванню колективів та бажанню допомогти країні у важкий час, що стало поштовхом до розробки нових технологій, опанування цифровими навичками, професіями.

Ефективний мотиваційний менеджмент на українських підприємствах в умовах війни та післявоєнного періоду має базуватися на комплексному підході, який враховує особливості сучасного етапу розвитку економіки, потреби та цінності працівників, а також виклики та загрози, що виникають у зв'язку з війною. Для цього запропоновано ідеї для інновацій у технологіях мотиваційного менеджменту під час війни, а також методи підвищення мотивованості персоналу підприємств на основі вдосконалення матеріальної мотивації в умовах повоєнної України.

Подальші дослідження в цьому напрямі можуть бути зосереджені на розробці комплексних моделей та інструментів формування мотивованості персоналу, адаптованих до умов цифрової економіки, інноваційних трансформацій праці та специфіки воєнного та післявоєнного періоду в Україні, з урахуванням впливу глобальних чинників і потреб працівників різних вікових категорій.

## Список літератури

1. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235> (дата звернення: 09.12.2024)
2. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Економіка та суспільство*, 2022.(40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30> (дата звернення: 10.12.2024)
3. Герасименко О.,Потапенко А. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46> (дата звернення: 10.12.2024)
4. Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Znpchdtu/2009\\_24/articles/38\\_Grinko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Znpchdtu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf) (дата звернення 12.12.2024)
5. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.
6. Козак К.Б, Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14. № 2. С. 26–32.
7. Козаченко Г. В. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL:<http://milku.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci> (дата звернення 14.12.2024).
8. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1456>. (дата звернення 12.12.2024)
9. Курченко А.В., Левченко Ю.Г. Значення мотивації праці в діяльності підприємства та шляхи її підвищення. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 1. С.450-454.
10. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції: колективна монографія/ М.В. Семикіна, С.Д. Лучик, Л.Д. Запирченко та ін. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 281 с. <http://dspace.kntu.kg.ua/jspui/handle/123456789/12306> (дата звернення 12.12.2024)
11. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 46–48.
12. Серета О. Г., Юшко А. М. Мотивація праці як передумова трудової мобільності у період воєнних дій та часи повоєнного відновлення. *Право і суспільство*. 2023. № 1. С.141-147. <https://elar.naiu.kiev.ua/handle/123456789/28090> (дата звернення 12.12.2024)
13. СпіцинаА., Нестеренко О. Управління мотивацією персоналу підприємств транспортної галузі в умовах цифровізації. *Modeling the development of the economic systems*. С.309-304. <https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/view/487/487> (дата звернення 16.12.2024)
14. Турло Н.П., Осадчук О.В. Стан ринку праці та мотивація персоналу в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2024. (191). С. 97-103. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-18> (дата звернення 16.12.2024)
15. Череван, 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> (дата звернення 14.12.2024)
16. Semykina M., Luchyk S., Zapirchenko L., Semykina A., Savelenko H., Sikoraka V. Motivational Mechanism of Activation of Innovative Activity of Personnel and its Improvement. *Advanced Computer*

*Information Technologies: 11th International Conference*, 15-17 September. 2021. Daggendorf, Germany, 2021. Pp. 317-321 <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57226286373> (дата звернення 14.12.2024)

## References

1. Bondar T.V., & Krasnonos A.S. (2023) Modern Methods of Personnel Motivation. *Ekonomika ta suspilstvo*, 57. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235> [in Ukrainian].
2. Herasymenko A. (2022) Motives, Interests, Incentives, and Stimulation as Key Categories Revealing the Essence of Work Motivation. *Ekonomika ta suspilstvo*, 40. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30>.
3. Herasymenko O., & Potapenko A. (2023) Dominants of personnel motivation in the context of transformations of the labor market of Ukraine under martial law. *Ekonomika ta suspilstvo*, 49. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>.
4. Hrynko I. M. (2009) *Improving Material Work Motivation in the Management System of Industrial Enterprises* [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Znpchdtu/2009\\_24/articles/38\\_Grisko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Znpchdtu/2009_24/articles/38_Grisko.pdf) [in Ukrainian].
5. Kolot A. M., & Tsymbaliuk S. O. (2011) *Personnel motivation*, 397[in Ukrainian].
6. Kozak K. B, Korsikova N. M., & Petrenko Yu. O. (2022) Personnel Motivation Management in the Post-Pandemic and Wartime Context. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, 14, 2, 26–32 [in Ukrainian].
7. Kozachenko H. V. (n.d.) *International experience in labor motivation*. <http://milku.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci> [in Ukrainian].
8. Kohut I. (2022) Analysis of Motivation Factors Affecting Teams in Innovative Projects During Crisis and War. *Ekonomika ta suspilstvo*, 40. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1456> [in Ukrainian].
9. Kurchenko A. V., & Levchenko Yu. H. (2018) The importance of work motivation in the operation of the enterprise and ways to improve it. *Ekonomika i suspilstvo*, 1, 450-454. [in Ukrainian].
10. Semykina M. V., Luchyk S. D., & Zapirchenko L. D. (2022) *Motivational mechanisms for economic development at the stage of European integration*. Kropyvnytskyi: TsNTU, 281. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/12306> [in Ukrainian].
11. Prokhorovska S.A. (2023) Personnel motivation in the face of modern challenges. *Transformatsiina ekonomika*, 2 (02), 46–48. [in Ukrainian].
12. Sereda O. H., & Yushko A. M. (2023) Work motivation as a prerequisite for labor mobility during wartime and post-war recovery. *Pravo i suspilstvo*, 1, 141-147. <https://elar.naiu.kiev.ua/handle/123456789/28090> [in Ukrainian].
13. Spitsyna A., & Nesterenko O. Managing employee motivation in transportation companies in the context of digitalization. *Modeling the development of the economic systems*, 309-304. <https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/view/487/487> [in Ukrainian].
14. Turlo N. P., & Osadchuk O. V. (2024) Labor market conditions and employee motivation in Ukraine during wartime. *Ekonomichniy prostir*, 191, 97-103. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-18>.
15. Cherevan, I., Kovalenko Yu., & Holets S. (2024) Personnel motivation in businesses: modern trends in a wartime environment. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 4(51), 104-109. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>.
16. Semykina M., Luchyk S., Zapirchenko L., Semykina A., Savelenko H., & Sikoraka V. (2021) Motivational Mechanism of Activation of Innovative Activity of Personnel and its Improvement. *Advanced Computer Information Technologies: 11th International Conference*, 15-17 September. 2021. Daggendorf, Germany, 317-321 <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57226286373> [in English].

**Maryna Semykina**, Professor, Doctor of Economics

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

**Anna Kostyshyna**

*Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine*

**Anna Semykina**, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Odesa, Ukraine*

## **Formation of Employee Motivation in the Context of Innovative Labor Transformations, Digitalization of the Economy, Challenges, and Threats**

The article explores the issue of staff motivation in the context of innovative transformations in labor, the digitalization of the economy, and contemporary challenges and threats. It analyzes factors influencing employee motivation and proposes pathways for fostering high levels of staff engagement.

A comparative analysis of the essential characteristics of work motivation and staff motivation is conducted. The definition of "staff motivation" is proposed, with a justification of the unique features of the author's conceptual approach. It is substantiated that staff motivation represents a dynamic state, constantly evolving under the influence of internal and external factors (their nature, intensity, and direction), and plays a decisive role in ensuring organizational efficiency and success. The impact of innovative labor transformations and economic digitalization on work motivation is analyzed, with identification of both positive and negative consequences for staff engagement. The role of digital technologies in shaping motivational environments is highlighted, particularly through expanding the arsenal of tools and opportunities to enhance employee motivation. The influence of wartime conditions on workforce motivation is also examined. The strategic significance of cultivating highly motivated personnel is emphasized.

A series of innovations in motivational management technologies are proposed for wartime conditions and the post-war economic recovery phase. These include: psychological rehabilitation and resilience, hybrid motivation, patriotic management, digital drivers of motivation, education-driven motivation, and community synergy. A system of non-monetary incentives and social support packages, critical during wartime, is outlined. Additionally, methods for improving staff motivation through enhanced material incentives in post-war Ukraine are recommended.

**innovative transformations, digital economy, personnel motivation, challenges and threats, motivational management**

*Одержано (Received) 22.11.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 05.12.2024*  
*Прийнято до друку (Approved) 23.12.2024*