

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

## Кваліфікаційна робота бакалавра


На тему: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Виконав: студент 4 курсу,  
групи ЕН-41

Спеціальності 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійної програми  
«Менеджмент організацій»

 Сергій МАРТИНОВ

Керівник наукової роботи:  
кандидат економічних наук,  
доцент

 Ганна СУКРУШЕВА

Рецензент:  
к.е.н., доцент  
доцент кафедри менеджменту  
Харківського інституту  
ПрАТ "ВНЗ"МАУП""

Вікторія ЯНКОВСЬКА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет \_\_\_\_\_ економічний \_\_\_\_\_  
Кафедра \_\_\_\_\_ економіки та менеджменту \_\_\_\_\_  
Освітньо-кваліфікаційний рівень \_\_\_\_\_ бакалавр \_\_\_\_\_  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
Освітньо-професійна програма \_\_\_\_\_ «Менеджмент організацій» \_\_\_\_\_

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ Ганна ДОРОШЕНКО  
(Підпис)  
«09» червня 2025р.

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

\_\_\_\_\_ Мартинова Сергія Дмитровича \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я по-батькові)

1. Тема роботи Сучасні підходи до мотивації персоналу \_\_\_\_\_

Керівник роботи Сукрушева Ганна Олегівна к.е.н., доцент \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від

«17» квітня 2025 року № 2101-5/968

2. Строк подання студентом роботи «05» червня 2025р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: розкрити сутність мотивації персоналу та її сучасних теорій; визначити поняття адаптивної мотивації персоналу в сучасних умовах; дати характеристику підприємства та провести загальну оцінку персоналу ТОВ «Уклон Україна»; провести аналіз ефективності систем мотивації під час війни ТОВ «Уклон Україна» сформуванати адаптивну модель мотивації персоналу центрального офісу ТОВ «Уклон Україна» в умовах воєнного стану.

## 4. План роботи

1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою
2	Робота над теоретичним розділом
3	Доопрацювання теоретичного розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника.
4	Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника. Подання на рецензування
7	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «12» вересня 2024 р.

Здобувач вищої освіти

Сергій МАРТИНОВ  
(ім'я, прізвище)

Керівник роботи

Ганна СУКРУШЕВА  
(ім'я, прізвище)

Гарант освітньої програми

Світлана БАБИЧ  
(ім'я, прізвище)

## ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ .....	7
1.1 Сутність мотивації персоналу та її сучасних теорій .....	7
1.2 Адаптивна мотивація персоналу в сучасних умовах .....	14
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «УКЛОН УКРАЇНА» .....	25
2.1 Характеристика підприємства та загальна оцінка персоналу ТОВ «Уклон Україна» .....	25
2.2 Аналіз ефективності систем мотивації під час війни ТОВ «Уклон Україна» .....	31
2.3 Формування адаптивної моделі мотивації персоналу ТОВ «Уклон Україна» в умовах воєнного стану .....	43
ВИСНОВКИ .....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	58

## ВСТУП

У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності, зростаючої конкуренції, цифрової трансформації бізнесу та постійних змін у зовнішньому середовищі саме людський капітал стає ключовим фактором успішного функціонування та розвитку підприємств. При цьому ефективна система мотивації персоналу набуває особливого значення, оскільки без залучених, зацікавлених і лояльних працівників досягнення стратегічних цілей компанії є малоймовірним.

Підходи до мотивації працівників стрімко змінюються: якщо раніше акцент робився переважно на матеріальному заохоченні, то нині дедалі більшої ваги набувають нематеріальні стимули — корпоративна культура, можливості професійного зростання, гнучкий графік роботи, баланс між роботою та особистим життям, емоційна підтримка, визнання досягнень тощо. Компанії, які вміють гнучко реагувати на ці зміни та адаптувати мотиваційні стратегії до очікувань персоналу, мають значні переваги на ринку праці.

Особливої актуальності тема мотивації набуває в умовах українських реалій, зокрема під час війни, коли роботодавці змушені не лише утримувати кваліфіковані кадри, а й підтримувати їхню психологічну стійкість, підвищувати рівень довіри, демонструвати турботу та соціальну відповідальність. У таких умовах традиційні інструменти мотивації потребують переосмислення й адаптації до нових викликів – нестабільності, стресу, зміни пріоритетів працівників та потреби в гнучких формах зайнятості.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз сучасних концепцій мотивації працівників, виявлення тенденцій їх еволюції та розробка рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційної політики підприємства з урахуванням нових викликів ринку праці.

Завдання кваліфікаційної роботи бакалавра:

- 1) розкрити сутність мотивації персоналу та її сучасних теорій;
- 2) визначити поняття адаптивної мотивації персоналу в сучасних умовах;
- 3) дати характеристику підприємства та провести загальну оцінку персоналу ТОВ «Уклон Україна»;
- 4) провести аналіз ефективності систем мотивації під час війни ТОВ «Уклон Україна»
- 5) сформувати адаптивну модель мотивації персоналу центрального офісу ТОВ «Уклон Україна» в умовах воєнного стану.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес управління мотивацією персоналу в сучасних умовах господарювання.

Предметом кваліфікаційної роботи виступають сучасні підходи, методи та інструменти мотивації персоналу, а також їх вплив на ефективність трудової діяльності працівників.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові методи пізнання, зокрема: аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, порівняння, узагальнення, системний підхід, а також методи емпіричного дослідження – спостереження, опитування та вивчення внутрішньої документації підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи апробовано шляхом публікації тез доповіді на науково-практичній конференції.

Новизна кваліфікаційної роботи:

- 1) на основі літературних джерел визначено сутність мотивації з позиції роботодавця та працівника;
- 2) Встановлено відмінності в мотиваційних стратегіях у стабільних умовах і в період війни;
- 3) Обґрунтовано доцільність застосування диференційованої мотиваційної моделі, що враховує матеріальні та нематеріальні потреби працівників центрального офісу ТОВ «Уклон Україна».

## РОЗІДЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

#### 1.1 Сутність мотивації персоналу та її сучасних теорій

У сучасних умовах господарювання мотивація персоналу виступає одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства. Ефективна система мотивації сприяє зростанню продуктивності праці, підвищенню відповідальності працівників за результати діяльності, зниженню плинності кадрів і формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Саме мотивація визначає рівень залученості персоналу, його ініціативність, готовність до саморозвитку та реалізації стратегічних завдань організації. За таких умов формування дієвих мотиваційних механізмів набуває першочергового значення як для менеджменту підприємств, так і для державної політики у сфері праці.

У науковій літературі мотивація персоналу розглядається як багатовимірне явище, що має економічну, психологічну, соціальну та управлінську природу. У найзагальнішому вигляді мотивацію визначають як внутрішній процес спонукання працівника до цілеспрямованої трудової діяльності шляхом усвідомлення власних потреб та можливостей їх задоволення через виконання професійних завдань. З позиції менеджменту мотивація персоналу – це система впливу на працівників з метою формування у них зацікавленості у досягненні цілей організації. При цьому сутність мотивації полягає не лише у стимулюванні до праці, а й у створенні умов, за яких індивід самостійно прагне до максимально ефективного використання свого потенціалу [10].

Слід зауважити, що поняття мотивації не є однозначним і набуває різного змістового наповнення залежно від того, з якої позиції його

розглядати – з боку роботодавця чи працівника. У контексті управління персоналом мотивація для роботодавця є інструментом формування високопродуктивної поведінки працівників, засобом досягнення організаційних цілей. Водночас для працівника мотивація виступає механізмом задоволення особистих потреб, досягнення професійної реалізації та отримання справедливої винагороди. Такий різноплановий підхід до трактування сутності мотивації обумовлює необхідність системного аналізу її змісту з урахуванням інтересів обох сторін трудових відносин.

В таблиці 1.1 наведено сутність мотивації з позиції роботодавця та працівника.

Таблиця 1.1 - Сутність мотивації з позиції роботодавця та працівника

Критерій аналізу	З позиції роботодавця	З позиції працівника
Ціль	Підвищення продуктивності та ефективності	Задоволення потреб, самореалізація
Основний акцент	Досягнення організаційних результатів	Отримання винагороди та позитивного досвіду
Засоби впливу	Система стимулювання, контроль, оцінювання	Особисте ставлення до праці, умови праці
Очікуваний результат	Лояльність, ініціативність, результативність	Професійне зростання, стабільність, визнання
Ключова мотиваційна складова	Підвищення ефективності діяльності	Баланс між зусиллями та винагородою

*Джерело:* складено автором на основі [7; 18; 34]

Згідно з даними таблиці 1.1, мотивація розглядається як двосторонній процес, що має різне смислове навантаження для кожної зі сторін трудових відносин. Для роботодавця мотивація є управлінським інструментом, що дозволяє впливати на поведінку працівників з метою досягнення стратегічних цілей організації, підвищення продуктивності праці, забезпечення конкурентоспроможності та організаційної стабільності. У цьому контексті акцент робиться на використанні різноманітних стимулів, контролю за результатами діяльності та формуванні системи заохочень [7].

Зі свого боку, працівник сприймає мотивацію як засіб задоволення власних потреб – матеріальних, професійних, соціальних чи особистісних.

Для нього важливими є справедливість винагороди, можливості для розвитку, психологічний комфорт та визнання досягнень. Таким чином, мотивація з боку працівника є більш суб'єктивною, індивідуалізованою та пов'язана з особистими очікуваннями щодо змісту та умов праці.

Отже, ефективна система мотивації повинна одночасно враховувати організаційні інтереси та індивідуальні потреби персоналу, що забезпечує взаємну зацікавленість сторін у досягненні результатів спільної діяльності.

З урахуванням необхідності балансу між цілями організації та очікуваннями працівників, особливої значущості набуває аналіз теоретичних підходів до мотивації, які формувалися в різні історичні періоди, але й сьогодні залишаються актуальними або трансформуються під впливом сучасних викликів [27]. Динаміка соціально-економічних процесів, розвиток цифрових технологій, зростання ролі емоційного інтелекту в управлінні персоналом і зміна ціннісних орієнтацій працівників зумовлюють потребу у переосмисленні класичних концепцій та впровадженні нових, більш гнучких мотиваційних моделей. У цьому контексті доцільним є розгляд сучасних теорій мотивації, що дозволяють адаптувати системи стимулювання до швидкоплинних умов зовнішнього середовища та внутрішньоорганізаційних змін. Зважаючи на динамічність змін у середовищі праці, трансформацію ціннісних орієнтацій працівників та зростання ролі нефінансових стимулів, сучасні теорії мотивації набувають особливої ваги у дослідженнях, присвячених управлінню персоналом. На відміну від класичних концепцій, які переважно будувалися на сталих уявленнях про ієрархію потреб або лінійний зв'язок між зусиллями й винагородою, сучасні теорії враховують такі чинники, як самореалізація, емоційний стан, соціальна підтримка, автономія, гнучкість умов праці, індивідуальні пріоритети та культурний контекст. В умовах гібридного формату роботи, підвищеної нестабільності, а також постійної зміни технологічного та соціального ландшафту, саме сучасні підходи до мотивації дозволяють ефективно адаптувати управлінські практики до нових викликів. У зв'язку з цим у межах даного дослідження

розглядатимуться виключно сучасні теорії мотивації, як найбільш релевантні для аналізу стану та перспектив удосконалення мотиваційних систем в українських організаціях.

На рисунку 1.1 представлено групування сучасних теорій мотивації персоналу, групування здійснено з урахуванням ключових акцентів, що лежать в основі кожного підходу: спрямованості на внутрішні стимули, інтеграції мотивації в системи управління персоналом та вивчення поведінкових і нейропсихологічних чинників.

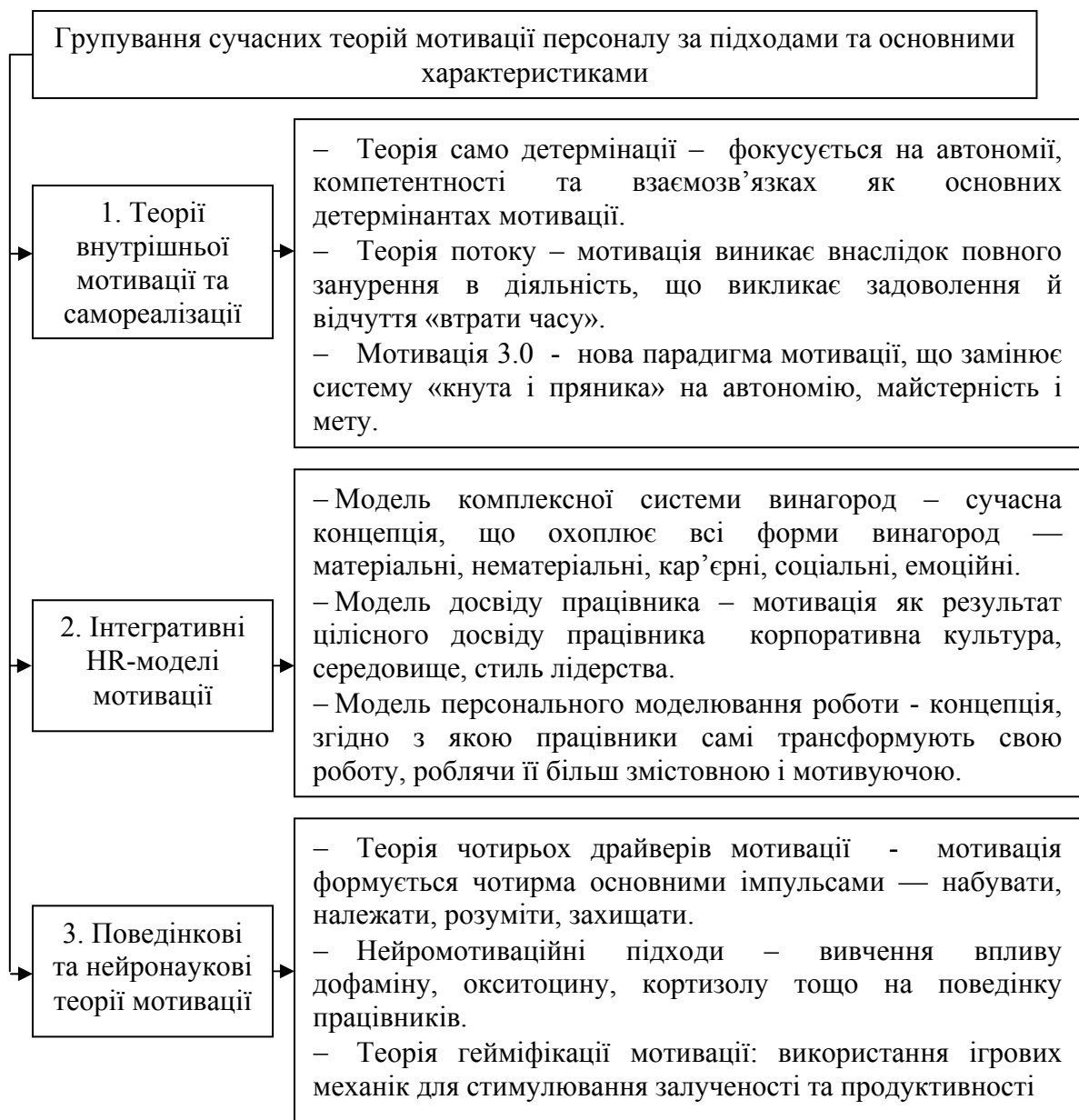


Рис.1.1 - Групування сучасних теорій мотивації персоналу за підходами та основними характеристиками [2; 11; 34; 45]

Наведена схема узагальнює основні групи сучасних теорій мотивації персоналу, відображаючи їх концептуальні відмінності та напрями розвитку. Водночас для повнішого розуміння сутності кожного з підходів необхідно здійснити більш глибокий аналіз їх змістового наповнення, ключових положень і практичного значення. Такий аналіз дозволить не лише виявити унікальні характеристики кожної моделі, а й оцінити їх релевантність в умовах сучасного ринку праці, де мотивація все частіше постає як багатовимірне й динамічне явище.

1. Теорії внутрішньої мотивації та самореалізації. Цей кластер теорій зосереджений на вивченні внутрішніх чинників, які спонукають працівників до активності, самовираження та професійного зростання без прямого зовнішнього стимулювання. Теорія самодетермінації (Self-Determination Theory) Р. Десі та Е. Райана визначає три базові психологічні потреби - автономію, компетентність і пов'язаність – як ключові рушії мотиваційної поведінки. Задоволення цих потреб формує стійку, внутрішньо керовану мотивацію, що забезпечує високу залученість працівника та тривалу продуктивність. У свою чергу, теорія потоку М. Чіксентмігаї інтерпретує мотивацію як стан глибокої концентрації та натхнення, який виникає під час занурення у складну, але посильну діяльність. Такий стан не лише підвищує ефективність, а й сприяє формуванню позитивного досвіду від виконання роботи. Концепція «Мотивація 3.0» Деніела Пінка виступає критикою застарілої системи зовнішніх стимулів, пропонуючи натомість нову парадигму, в якій основними факторами мотивації є автономія, прагнення до майстерності та наявність значущої мети. Усі три підходи підкреслюють провідну роль внутрішньої мотивації в сучасних умовах праці, особливо в креативних, інтелектуальних і гнучких формах зайнятості [45].

2. Інтегративні HR-моделі мотивації. Дана група об'єднує прикладні підходи, розроблені на стику менеджменту персоналу, організаційної психології та маркетингу ціннісної пропозиції для працівників. Модель Total Rewards, запропонована консалтинговою організацією WorldatWork, формує

системне бачення мотивації як багатовимірного конструкта, що включає фінансову винагороду, можливості розвитку, комфортне середовище, соціальну підтримку та емоційне визнання. Employee Experience Model (EX-модель), розроблена Gallup, Deloitte та іншими лідерами HR-досліджень, інтерпретує мотивацію як результат сукупного досвіду працівника — від першого контакту з брендом роботодавця до завершення трудових відносин. У центрі уваги – корпоративна культура, стиль управління, психологічний клімат і технологічне середовище. Ідея Job Crafting, запропонована А. Wrzesniewski і J. Dutton, фокусується на здатності працівника індивідуалізувати та переформатувати власну роботу відповідно до особистих сильних сторін, цінностей і інтересів. Усі зазначені моделі враховують зростання ролі суб'єктивного сприйняття працівником якості робочого середовища та персоналізованого підходу до мотивації [45].

3. Поведінкові та нейронаукові теорії мотивації. Цей напрям об'єднує міждисциплінарні підходи, які базуються на сучасних дослідженнях поведінкових наук, нейропсихології та біології прийняття рішень. Теорія чотирьох драйверів мотивації, розроблена П. Лоренсом і Н. Норією, стверджує, що основою мотиваційної поведінки є чотири універсальні імпульси: прагнення до досягнень (набуття), належність до спільноти, пізнання навколишнього світу та безпека. Збалансованість цих драйверів у середовищі організації забезпечує стабільну й ефективну мотиваційну систему. Нейромотиваційні підходи використовують досягнення нейроекономіки та когнітивної науки для аналізу впливу нейромедіаторів — дофаміну, окситоцину, кортизолу — на мотиваційну активність працівників. Увага зосереджена на біохімічних механізмах винагороди, стресу та емоційної залученості. Теорія гейміфікації мотивації розглядає застосування ігрових механік у процесах управління персоналом як інструмент підвищення мотивації, особливо ефективний у цифровому середовищі. Ці підходи посилюють розуміння природи мотивації через об'єктивні психофізіологічні та поведінкові параметри [44].

У сучасних умовах господарювання мотивація персоналу постає не просто як інструмент управління, а як стратегічний чинник забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та інноваційного розвитку організацій. Її багатовимірна природа охоплює економічні, психологічні, соціальні та управлінські аспекти, що вимагає комплексного підходу до формування мотиваційних систем. Як свідчить аналіз, ефективна мотивація має враховувати інтереси обох сторін трудових відносин: організації – з її потребою у результативності й ефективності, та працівника – з його прагненням до розвитку, визнання й справедливої винагороди [41, с. 230].

Особливої актуальності набуває переосмислення традиційних підходів до мотивації та звернення до сучасних теорій, які відображають глибші механізми людської поведінки, враховують нові соціокультурні контексти, динамічне середовище праці й потребу в самореалізації. Теорії внутрішньої мотивації, зокрема концепції самодетермінації, потоку чи «Мотивації 3.0», акцентують увагу на особистісних чинниках залучення, таких як автономія, майстерність і наявність сенсу діяльності. Саме ці чинники стають ключовими у створенні довготривалого мотиваційного ефекту та сприяють формуванню нової управлінської парадигми, в центрі якої — людина як активний, креативний та відповідальний учасник організаційного розвитку.

Таким чином, у сучасному управлінні персоналом доцільно орієнтуватися на гнучкі, адаптивні та людиноцентричні моделі мотивації, які дозволяють ефективно реагувати на виклики часу, підвищувати залученість працівників і забезпечувати сталий розвиток організацій у мінливому середовищі. У контексті стрімких змін, цифрової трансформації, гібридних форм зайнятості та підвищеної соціальної чутливості, традиційні системи мотивації, побудовані винятково на матеріальному заохоченні або жорсткій ієрархії, втрачають свою ефективність. Натомість акцент зміщується на створення ціннісно орієнтованого робочого середовища, підтримку балансу між особистим і професійним життям, визнання індивідуальних потреб та розвиток потенціалу кожного співробітника. Сучасні підходи до мотивації

поєднують як матеріальні, так і нематеріальні інструменти, зокрема можливості для самореалізації, гнучкий графік, залучення до прийняття рішень, зворотний зв'язок та культуру довіри. Такий комплексний і людський підхід дозволяє формувати сильну організаційну культуру, знижувати рівень плинності кадрів і підвищувати конкурентоспроможність компаній у глобальному середовищі.

## 1.2 Адаптивна мотивація персоналу в сучасних умовах

Мотивація персоналу є одним із основних факторів, що визначають ефективність організації, оскільки від рівня мотивації працівників залежить не лише продуктивність їх роботи, але й загальна атмосфера в колективі, а також здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Мотивація включає в себе сукупність процесів, що активізують поведінку людини, направлену на досягнення певних цілей. Вона стимулює досягнення високих результатів і є рушійною силою до розвитку і вдосконалення як індивідуальних, так і організаційних процесів [20, с. 327].

Мотивація персоналу безпосередньо впливає на успішність діяльності організації, оскільки сприяє високій продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, підвищенню рівня залученості та задоволеності працівників. В організаціях, де застосовуються ефективні мотиваційні стратегії, працівники більше зацікавлені у досягненні індивідуальних і колективних цілей, що згодом сприяє загальному розвитку підприємства.

Система мотивації в організації може бути розглянута як комплекс заходів, що мають на меті стимулювати працівників до досягнення високих результатів через належне поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів. Різні етапи цього процесу охоплюють визначення потреб працівників, розробку відповідних інструментів мотивації, їх застосування та регулярний моніторинг ефективності.

Сучасні умови, в яких функціонують організації, характеризуються високою динамічністю, швидкими змінами в технологіях, соціально-економічними та політичними факторами. Ці зміни впливають не лише на робочі процеси, але й на саму природу мотивації, адже у постійно мінливому середовищі потреби працівників можуть змінюватися, а відповідно — і методи та інструменти мотивації.

Сучасні умови функціонування організацій вимагають від управлінців застосування адаптивних механізмів мотивації, що враховують зміни в технологічному, соціально-економічному та соціально-культурному середовищах, ці умови представлено на рисунку 1.2.

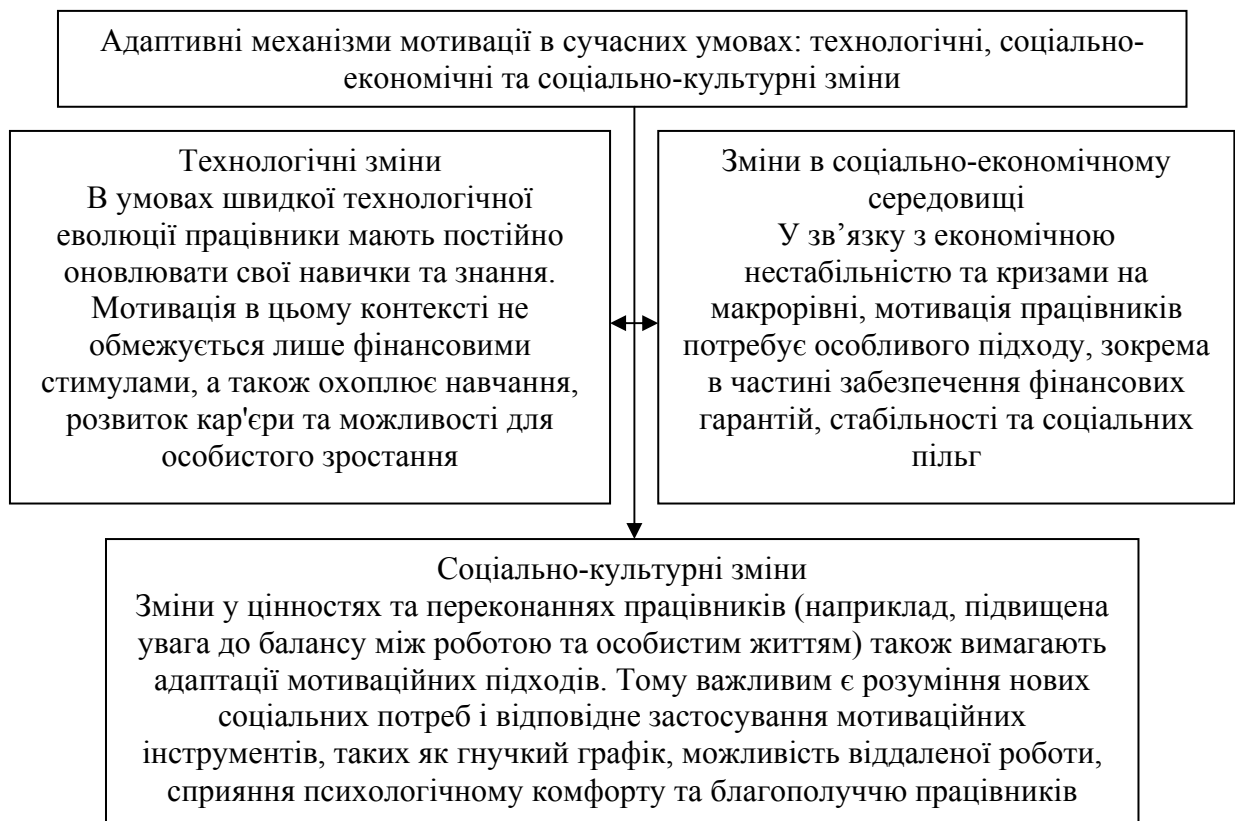


Рис. 1.2 - Адаптивні механізми мотивації в сучасних умовах: технологічні, соціально-економічні та соціально-культурні зміни

*Джерело:* систематизовано автором на основі [3; 6; 19]

У сучасному динамічному середовищі організації стикаються з численними викликами, які змушують їх адаптуватися до швидких змін. Це

стосується не лише ведення бізнесу, а й стратегій управління персоналом, зокрема мотивації працівників. Гнучкість у мотиваційних стратегіях стає критично важливою для забезпечення високого рівня залученості та продуктивності працівників у постійно змінюваних умовах. Сучасні організації повинні активно впроваджувати адаптивні механізми мотивації, здатні ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на трудовий процес.

Такі механізми мають бути зосереджені на досягненні кількох ключових цілей: підвищенні рівня залученості працівників, розвитку їхніх професійних навичок, підтримці стабільності у періоди невизначеності, а також у забезпеченні їхнього психологічного благополуччя. Вони можуть включати елементи, що представлено на рисунку 1.3.

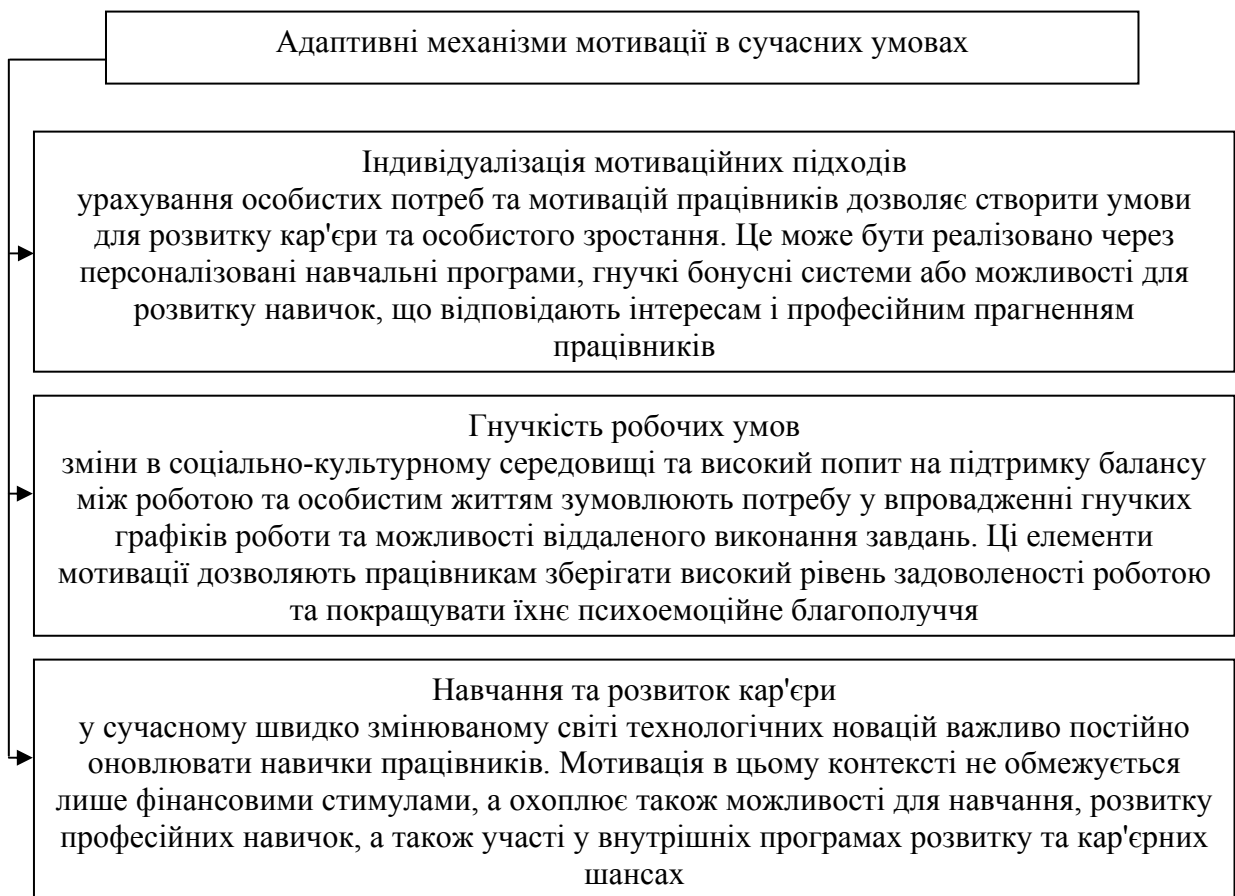


Рис.1.3 - Адаптивні механізми мотивації в сучасних умовах

*Джерело:* систематизовано автором на основі [17; 27; 46]

Під час війни мотивація персоналу набуває особливого значення, оскільки організації в умовах нестабільності та невизначеності повинні зберігати високий рівень залученості та підтримки з боку своїх працівників. Війна вносить значні зміни в соціально-економічне середовище, що впливає на потреби та пріоритети співробітників. У таких умовах мотивація перестає бути лише інструментом для досягнення бізнес-цілей і стає важливим фактором для збереження морального духу, стабільності та впевненості у майбутньому.

Перш за все, під час війни особливу роль відіграє психологічна підтримка. Працівники, які перебувають під постійним стресом через бойові дії, соціальну нестабільність або особисті переживання, потребують додаткової уваги до їхнього емоційного стану. Підтримка з боку організації, надання можливості для психологічної допомоги, створення безпечних умов для роботи та відпочинку є важливими елементами мотиваційних стратегій в цей період. Працівники мають відчувати, що вони не самотні в своїх труднощах, а організація готова надавати допомогу та створювати умови для їхнього емоційного благополуччя.

Другим важливим аспектом є забезпечення стабільності та безпеки, яка має бути закріплена через фінансові гарантії, соціальні пільги та інші форми підтримки. В умовах економічної невизначеності працівники більше потребують не лише фінансових стимулів, але й гарантій стабільності, що допомагає знизити рівень тривожності та покращити загальний моральний стан. Організації, які здатні забезпечити цю стабільність, отримують значно більше довіри та лояльності від своїх співробітників [2].

Крім того, під час війни мотивація повинна враховувати соціальні зміни, зокрема нові цінності, які набувають актуальності в умовах війни. Наприклад, збільшення попиту на гнучкість робочих умов, можливість працювати віддалено або мати гнучкий графік роботи для працівників, які через війну вимушені змінювати місце проживання або працювати в складних умовах. Забезпечення таких можливостей сприяє підвищенню рівня

задоволеності працівників та їхній прихильності до організації, навіть коли ситуація на зовнішньому ринку праці стає надзвичайно складною.

У період, коли організації стикаються з нестабільністю та викликами зовнішнього середовища, вони повинні бути готові до оперативних та гнучких змін у своїх мотиваційних стратегіях. Це означає, що управлінці повинні бути здатні адаптувати свої підходи до індивідуальних потреб працівників, враховуючи специфіку кожної ситуації, зокрема особисті обставини, професійні прагнення та соціальні умови.

Одним із найважливіших аспектів адаптації мотиваційних стратегій є надання працівникам додаткових можливостей для розвитку, незважаючи на обмежені ресурси, з якими можуть зіткнутися організації в кризовий період. Коли фінансові чи матеріальні стимули можуть бути обмеженими, організації повинні зосередитися на розвитку безкоштовних чи доступних інструментів мотивації, таких як програми внутрішнього навчання, підвищення кваліфікації чи перепідготовки, а також розвиток м'яких навичок, які допоможуть працівникам адаптуватися до змінюваних умов. Акцент на навчання та розвиток стає ще більш важливим у контексті нестабільності, оскільки це дозволяє працівникам відчувати, що вони не лише зберігають свою професійну значимість, а й продовжують розвиватися та зростати навіть в умовах труднощів. Такі можливості можуть включати доступ до онлайн-курсів, участь у семінарах та тренінгах, участь у внутрішніх проектах або програмах менторства, що допомагають співробітникам розвивати нові компетенції, адаптуватися до змін і підтримувати високий рівень мотивації.

У підсумку, під час війни мотивація персоналу вимагає від організацій не лише використання традиційних фінансових інструментів, але й створення атмосфери підтримки, гнучкості та безпеки, що дозволяє працівникам зберігати свою залученість до роботи та відчувати себе частиною стабільної та надійної команди навіть у найскладніші часи. Таблиця 1.2 демонструє основні відмінності в мотиваційних стратегіях в умовах стабільності та під час війни.

Таблиця 1.2 - Відмінності в мотиваційних стратегіях під час стабільного зовнішнього середовища та під час війни

Критерій	Мотивація в умовах стабільного зовнішнього середовища	Мотивація під час війни
Фінансові стимули	Основним інструментом мотивації є грошові бонуси, премії та підвищення зарплати. Акцент на стабільних і прогнозованих фінансових винагородах.	Обмежені фінансові можливості, тому знижується роль матеріальних стимулів, зокрема через економічну нестабільність та зменшення бюджету.
Навчання та розвиток кар'єри	Регулярні тренінги, програми розвитку кар'єри, курси для підвищення кваліфікації.	Пріоритет навчання на адаптацію до нових умов, перепідготовка, фокус на практичні навички для підтримки гнучкості в роботі.
Гнучкість робочих умов	Вільний графік, можливість роботи віддалено, гнучкість у виконанні завдань залежно від особистих потреб співробітників.	Розширена гнучкість, віддалена робота та непередбачуваність робочих умов через зовнішні обставини (відсутність стабільної інфраструктури).
Психологічна підтримка	Програми корпоративного благополуччя, заходи для зниження стресу, підтримка психоемоційного стану через консультації та тренінги.	Вища потреба у психологічній підтримці та допомозі через стрес і невизначеність. Організації створюють програми для підтримки ментального здоров'я та стійкості.
Соціальні пільги та гарантії	Стабільні соціальні пакети, медичне страхування, пенсійні програми, стабільність у соціальних пільгах та гарантіях.	Обмежена доступність соціальних пільг через економічну ситуацію, а також соціально-психологічні труднощі через конфлікт та нестабільність.
Підтримка балансу між роботою та особистим життям	Програми підтримки здоров'я та добробуту, чіткий баланс між роботою та особистим життям.	Підвищена увага до психологічної підтримки та можливостей для працівників забезпечити баланс навіть в умовах високої напруженості.
Комунікація та прозорість	Чітка комунікація між керівництвом та працівниками, прозорість у політиках та процедурах.	Збільшена потреба в комунікації, забезпечення прозорості рішень, регулярні звіти щодо ситуації та напрямків діяльності в умовах невизначеності.
Організаційна культура	Фокус на корпоративних цінностях, підтримка командної роботи, розвиваються стабільні взаємовідносини між співробітниками.	Підвищена важливість підтримки корпоративної культури в умовах стресу, фокус на згуртуванні команди для витримки труднощів.
Мотивація через лідерство	Лідери демонструють підтримку та розвиток через наставництво, мотивацію через досягнення цілей та особисті приклади.	Лідери в умовах війни повинні виступати як опори, забезпечувати емоційну підтримку та мотивацію через складні часи, орієнтуючись на виживання та адаптацію.

Проаналізовані у таблиці ключові відмінності мотиваційних стратегій у стабільному та воєнному контекстах свідчать про суттєве зміщення акцентів у підходах до стимулювання персоналу. У звичних умовах перевага надається класичним інструментам мотивації – передусім фінансовим винагородам, чітким системам бонусів, кар'єрному зростанню та професійному розвитку в умовах передбачуваного та відносно стабільного середовища. Такі стратегії базуються на довгостроковому плануванні та орієнтації на підвищення продуктивності працівника через створення можливостей для реалізації його потенціалу [21, с. 28].

Натомість під час війни відбувається переорієнтація мотиваційних механізмів на негайну підтримку, психологічну безпеку та збереження базового рівня стабільності. Значно зростає роль нематеріальних чинників – емоційної підтримки, гнучкості умов праці, особистого підходу до потреб кожного працівника. Організації змушені оперативно адаптувати інструменти мотивації до нестабільних обставин, скорочених бюджетів, перебоїв у роботі та змін у структурі комунікацій. Працівники цінують не стільки перспективи зростання, скільки підтримку, турботу та відчуття єдності в колективі.

Таким чином, мотиваційні підходи в умовах війни трансформуються з орієнтації на результат до фокусування на збереженні людського капіталу, забезпеченні добробуту працівників та підтримці внутрішньої стабільності організації. Ці трансформації вимагають від управлінців високої гнучкості, емпатії та здатності приймати нестандартні управлінські рішення, спрямовані на утримання персоналу в умовах підвищеного стресу та невизначеності.

Побудова системи мотивації персоналу в умовах війни потребує принципово іншого підходу, що враховує не лише змінені умови зовнішнього середовища, а й глибокі психологічні, соціальні та економічні трансформації в середині самої організації. Традиційні моделі мотивації, які передбачають прогнозовану поведінку працівників на основі винагород, виявляються частково недостатніми. Натомість на перший план виходить

необхідність формування стійкого соціально-психологічного середовища, що забезпечує довіру, підтримку та адаптивність.

Перш за все, система мотивації у воєнний період має бути гнучкою та динамічною. Жорстко регламентовані підходи часто не відповідають реаліям нестабільності. Управлінці повинні постійно моніторити емоційний стан працівників, рівень стресу, а також змінювати підходи залежно від потреб персоналу. Наприклад, доцільно практикувати індивідуалізацію стимулів: одні працівники потребуватимуть психологічної підтримки, інші — гарантій збереження робочого місця, треті – можливостей навчання чи навіть тимчасової перерви для відновлення.

Другою важливою характеристикою воєнної моделі мотивації є пріоритет нематеріальних факторів. У ситуаціях, коли ресурси організацій обмежені, особливого значення набувають соціальна підтримка, відкрита комунікація, командна єдність, гнучкий графік роботи, можливість працювати дистанційно або у безпечному середовищі. Моральне заохочення, щира подяка за внесок у спільну справу, створення внутрішньої культури турботи – стають ефективними засобами підтримки трудової мотивації навіть за відсутності матеріальних бонусів.

Також слід включити у систему мотивації елементи розвитку, що забезпечують відчуття прогресу навіть у кризових умовах. Курси підвищення кваліфікації, менторські програми, обмін досвідом, участь у внутрішніх проєктах дають змогу працівникам залишатися включеними в професійне середовище. Це підтримує не лише продуктивність, а й відчуття значущості та приналежності до організації [41, с. 231].

Отже, побудова ефективної системи мотивації в умовах війни повинна ґрунтуватися на поєднанні адаптивності, психологічної підтримки, соціальної згуртованості та можливостей особистісного розвитку. Такий підхід дозволяє не лише зберегти персонал, а й забезпечити відносну стабільність функціонування організації в умовах глибокої невизначеності.

На рисунку 1.4 представлено складові моделі мотивації персоналу під час війни

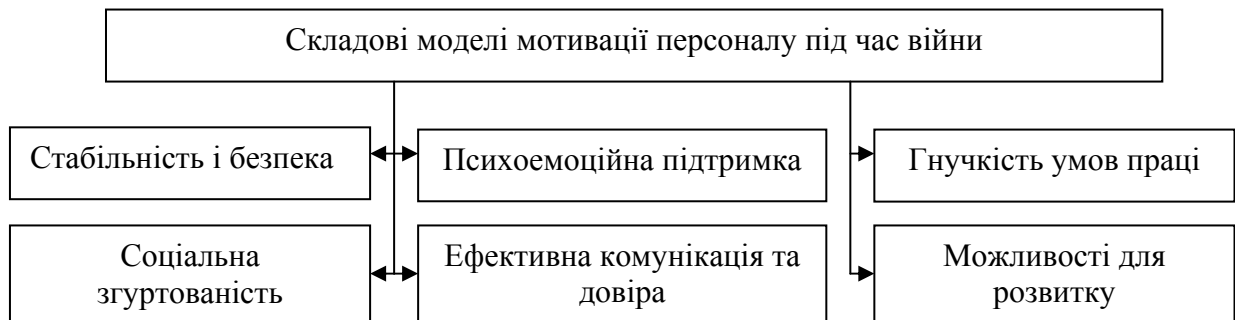


Рис.1.4 - Складові моделі мотивації персоналу під час війни

*Джерело:* Складено автором на основі [4; 18; 38]

В умовах воєнного стану система мотивації персоналу вимагає суттєвого перегляду з урахуванням змінених потреб працівників і загроз зовнішнього середовища. Одним із фундаментальних чинників, що забезпечує базовий рівень мотивації, є стабільність і безпека. Війна підвищує значущість елементарної впевненості в завтрашньому дні, тому надання працівникам гарантій зайнятості, своєчасної оплати праці та організація безпечного трудового процесу стають першочерговими завданнями для роботодавця. Забезпечення базових умов функціонування дозволяє зменшити тривожність і підтримати базову лояльність персоналу до організації.

На цьому тлі особливої актуальності набуває психоемоційна підтримка, яка розширює класичне уявлення про нематеріальну мотивацію. Постійна загроза, втрата рідних або дому, емоційне вигорання – усе це потребує комплексного реагування з боку роботодавця. Надання доступу до психологічного консультування, створення безпечного середовища для вільного висловлення переживань, організація інформаційних заходів про способи саморегуляції стають інструментами, що допомагають не лише зберегти працездатність, але й підвищити довіру до роботодавця.

Одночасно з цим, в умовах нестабільності суттєво зростає потреба в гнучкості організації праці. Працівники можуть опинитися в різних життєвих обставинах, що унеможливають виконання обов'язків у звичному режимі. Надання можливості віддаленої роботи, часткової зайнятості, зміни функціональних обов'язків відповідно до поточних можливостей співробітника сприяє збереженню робочого потенціалу організації. Така адаптивність виступає важливим сигналом турботи про особисті обставини кожного працівника.

Водночас ефективна реалізація гнучких механізмів можлива лише за умов наявності якісної внутрішньої комунікації. У період війни, коли інформаційна ізоляція або надлишок дезінформації можуть мати деструктивний вплив, роботодавець повинен забезпечити регулярне, чесне та прозоре інформування персоналу. Чітке пояснення управлінських рішень, залучення працівників до обговорення змін, підтримка відкритого діалогу підвищують рівень довіри до керівництва, що у свою чергу слугує стійким нематеріальним мотиватором [2].

На основі такої довіри формується соціальна згуртованість як важливий елемент колективної мотивації. Війна активізує потребу в єдності, взаємодопомозі та солідарності. Організації, що стимулюють горизонтальні зв'язки в колективі, підтримують внутрішні ініціативи допомоги, організують спільні волонтерські чи благодійні заходи, підсилюють відчуття причетності працівників до спільної справи. Така ідентифікація з командою та місією компанії забезпечує глибший рівень залученості.

Не менш важливою складовою залишається можливість розвитку, яка надає працівникам відчуття перспективи навіть у кризових умовах. Зважаючи на обмеженість ресурсів, організація не завжди може запропонувати просування кар'єрними сходами, проте вона здатна забезпечити доступ до навчання, розширення професійних компетенцій або нових форматів самореалізації. Саме ці можливості відіграють роль довготривалого

мотиватора, що дозволяє працівникам зберігати суб'єктну позицію і бачити майбутнє за межами тимчасових труднощів.

Отже, модель мотивації в умовах війни базується на принципах безпеки, довіри, гнучкості та розвитку, які взаємодіють між собою та створюють цілісну систему адаптаційної підтримки персоналу. Її ефективність полягає у здатності не лише утримати працездатність колективу, а й трансформувати кризу в можливість зміцнення організаційної культури.

У сучасних умовах мотивація персоналу набуває нових вимірів, що значною мірою обумовлено динамічними змінами у зовнішньому середовищі, зокрема під впливом військових дій, соціально-економічної нестабільності та трансформації ціннісних орієнтирів працівників. У зв'язку з цим традиційні підходи до стимулювання працівників потребують переосмислення та доповнення гнучкими, адаптивними інструментами, що включають не лише матеріальні, а й нематеріальні елементи, зокрема психологічну підтримку, забезпечення безпеки, можливості для навчання та розвитку, а також створення умов для збереження емоційного балансу в колективі.

Особливу актуальність набуває здатність організацій формувати мотиваційні стратегії, що відповідають реаліям воєнного часу. Це передбачає орієнтацію не лише на досягнення виробничих показників, а й на підтримку стабільності, згуртованості та внутрішньої стійкості колективу. Таким чином, мотивація в кризових умовах розглядається як стратегічний інструмент не лише управління персоналом, але й забезпечення стійкого функціонування організації в умовах невизначеності, що підкреслює необхідність її інтеграції до загальної системи антикризового менеджменту.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ТА УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «УКЛОН УКРАЇНА»

#### 2.1 Характеристика підприємства та загальна оцінка персоналу ТОВ «Уклон Україна»

Uklon – українська компанія, що працює в сфері онлайн-транспортування та доставки, була заснована у 2010 році і на сьогодні є однією з найбільших платформ для замовлення таксі та доставки в Україні. Компанія пропонує своїм користувачам послуги перевезення пасажирів, а також доставку товарів з магазинів і ресторанів. Відмінною рисою Uklon є зручний мобільний додаток, який дає змогу користувачам швидко замовляти таксі чи доставку без необхідності дзвонити в службу підтримки, що значно підвищує ефективність взаємодії з клієнтами.

Організаційно, Uklon є товариством з обмеженою відповідальністю (ТОВ), що є популярною формою для компаній, орієнтованих на гнучкість в управлінні та обмеження відповідальності за зобов'язаннями. Ця організаційно-правова форма дозволяє компанії ефективно здійснювати внутрішнє управління та оперативно приймати рішення щодо інвестицій та розвитку нових сервісів. Власниками компанії є кілька інвесторів, зокрема українські та міжнародні інвестиційні фонди, що дозволяє залучати фінансові ресурси для розширення бізнесу.

На кінець 2023 року в штаті компанії працювало понад 3 000 співробітників. Це число включає як основний штат компанії, так і працівників, що займаються маркетингом, фінансами, технологічною підтримкою та операційним управлінням. Однак більшу частину персоналу складають водії та кур'єри, які працюють за контрактами як незалежні підрядники. Водії та кур'єри виконують замовлення через мобільний додаток,

що дозволяє компанії адаптуватися до потреб ринку, зберігаючи при цьому високу ефективність на всіх етапах обслуговування клієнтів.

Організаційна структура ТОВ «Уклон Україна» є децентралізованою, оскільки компанія охоплює численні регіони та великі обсяги операцій, що вимагають певної автономії в управлінні. Однак, попри децентралізованість, компанія підтримує єдину платформу для управління всіма процесами, що дозволяє зберігати високий рівень контролю та координації на національному рівні. Водії та кур'єри мають автономію у виконанні своїх функцій на місцях, однак їхня діяльність інтегрована в загальний корпоративний процес через мобільний додаток, що з'єднує всі регіони і надає доступ до централізованої системи моніторингу та управління.

Головний офіс ТОВ «Уклон Україна», розташований у Києві, є ключовим елементом організаційної структури компанії, який займається стратегічним управлінням, плануванням та координацією діяльності на національному рівні. У цьому офісі зосереджено основні функціональні підрозділи, які займаються управлінням фінансами, маркетингом, технологічною підтримкою, операційним управлінням та іншими важливими аспектами діяльності компанії. Саме цей офіс буде проаналізовано в даній роботі, оскільки він є основною точкою прийняття рішень та координації діяльності всіх підрозділів компанії.

У кваліфікаційній роботі буде проаналізовано персонал саме центрального офісу ТОВ «Уклон Україна», оскільки він є основною ланкою в управлінні всіма процесами компанії.

Центральний офіс забезпечує стратегічне планування, прийняття рішень та координацію діяльності всіх регіональних підрозділів і підлеглих операційних груп. Всі ключові функції, включаючи фінансове управління, маркетинг, розвиток технологій та операційну діяльність, зосереджені саме тут, тому персонал цього офісу визначає напрямок розвитку і ефективність роботи компанії в цілому.

Аналіз персоналу центрального офісу дозволяє отримати чітке уявлення про організаційну структуру та систему управління компанією, а також виявити ключові фактори, що впливають на мотивацію та ефективність роботи співробітників у висококонкурентному середовищі. Оскільки центральний офіс є місцем формування корпоративної стратегії та ухвалення рішень, саме його персонал визначає загальний вектор розвитку компанії. На рисунку 2.1 представлено організаційну структуру центрального офісу ТОВ «Уклон Україна».

Компанія активно інвестує в технології, що покращують взаємодію з клієнтами та оптимізують бізнес-процеси. Мобільний додаток є основним інструментом для замовлення послуг, а також для комунікації між користувачами і водіями. Для оптимізації маршрутизації та ціноутворення використовуються сучасні технології великих даних та алгоритми машинного навчання, що дозволяє знижувати час очікування замовлень для клієнтів та зменшувати витрати на операційне управління.

Uklon займає сильні позиції на ринку онлайн-транспортування в Україні. Крім того, компанія стикається з високою конкуренцією з боку інших мобільних платформ, таких як Bolt та Uber, але завдяки своєму інноваційному підходу, гнучким умовам співпраці з водіями та кур'єрами та добре налагодженій системі підтримки клієнтів, вона змогла зарекомендувати себе як лідер в галузі. Постійно вдосконалюючи свої послуги та впроваджуючи нові функції, Uklon прагне утримувати конкурентні переваги на ринку.

Перспективи розвитку компанії пов'язані з розширенням бізнесу не тільки в Україні, але й на міжнародних ринках. Водночас, компанія продовжує роботу над удосконаленням своїх технологічних рішень, розширенням лінійки послуг, зокрема в сфері доставки товарів, а також покращенням мобільного додатку для зручності користувачів. Ці кроки сприяють зміцненню позицій Uklon як однієї з провідних компаній на ринку онлайн-транспортування та доставки.

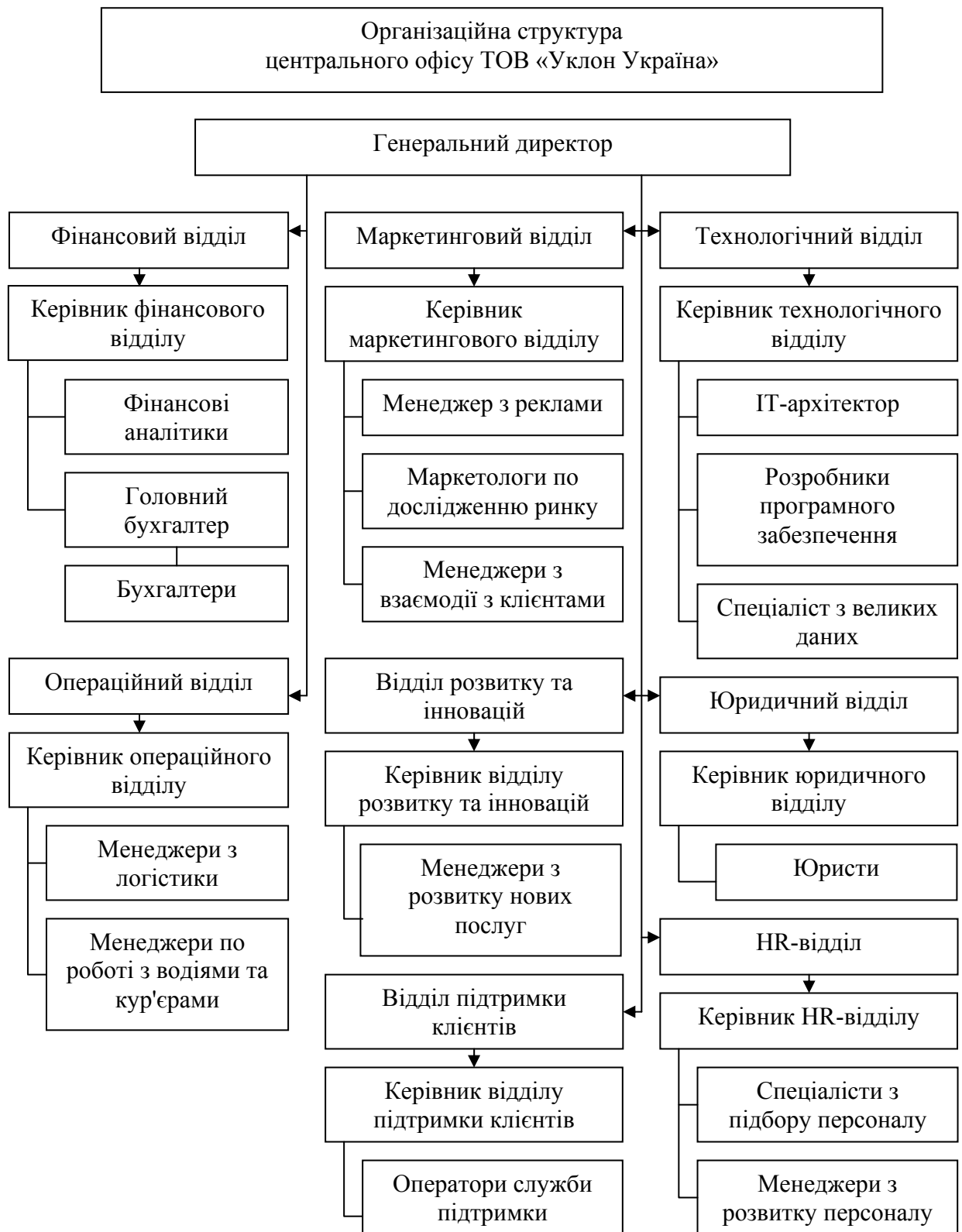


Рис. 2.1 – Організаційна структура  
центрального офісу ТОВ «Уклон Україна»

*Джерело:* складено автором на основі документів ТОВ «Уклон Україна»

Таким чином, Uklon є компанією з потужним технологічним потенціалом та ефективною організаційною структурою, яка забезпечує стабільну роботу навіть у конкурентних умовах. Підтримка інновацій, адаптивність до змінюваних умов ринку та зосередженість на розвитку технологій залишаються основними напрямками, які визначатимуть подальший успіх компанії.

Для детальнішого аналізу кадрових змін та впливу зовнішніх факторів на чисельність персоналу компанії Uklon, було здійснено порівняння кількості працівників по відділах за 2021-2023 роки. Особливу увагу приділено 2022 року, коли компанія, як і багато інших українських підприємств, переживала значні труднощі через війну. Це призвело до зменшення чисельності персоналу, що відображає складність ситуації в умовах військових дій. Таблиця нижче надає детальну інформацію про кадрові зміни, зокрема по кожному відділу, а також включає розрахунки відхилень між роками, що дозволяє оцінити ефективність відновлення компанії після складних умов війни.

Таблиця 1.1 – Кількість персоналу по відділах та розрахунок відхилень за 2021-2023 рр. центрального офісу ТОВ «Уклон Україна»

Відділ	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення			
				(2023-2021) Абс.	(2023-2022) Абс.	(2023-2021) Відн. (%)	(2023-2022) Відн. (%)
1	2	3	4	5	6	7	8
Генеральний директор	1	1	1	-	-	-	-
Фінансовий відділ	52	11	28	-24	17	-46,2	154,5
Маркетинговий відділ	57	9	29	-28	20	-49,1	222,2
Технологічний відділ	99	14	62	-37	48	-37,4	342,9
Операційний відділ	342	49	210	-132	161	-38,6	328,6
Відділ розвитку та інновацій	26	4	18	-8	14	-30,8	350,0

1	2	3	4	5	6	7	8
Юридичний відділ	8	3	6	-2	3	-25,0	100
HR-відділ	17	3	10	-7	7	-41,2	233,3
Відділ підтримки клієнтів	187	21	85	-102	64	-54,5	304,8
Загальна кількість працівників	987	116	468	-519	352	-52,5	303,4

*Джерело:* складено автором на основі звітності ТОВ «Уклон Україна»

Динаміка змін у складі та структурі персоналу компанії Uklon протягом 2021-2023 років чітко демонструє вплив війни на бізнес-процеси, зокрема на кадрові питання. У 2022 році, через складну ситуацію, компанія зазнала значних втрат у чисельності працівників, що є прямим наслідком військових дій на території України. Це відображає не тільки зменшення активності компанії, але й намагання оптимізувати ресурси в умовах невизначеності та обмежених умов для ведення бізнесу. Порівняння 2022 року з 2021 та 2023 роками вказує на значний відплив кадрів, зокрема в маркетинговому, фінансовому та операційному відділах, що вказує на труднощі, які компанія переживала в період війни.

Згідно з даними, відновлення чисельності працівників у 2023 році спостерігалось в більшості відділів, що свідчить про спроби компанії адаптуватися до нових реалій і поступово відновлювати свою діяльність після основних труднощів війни. Однак, навіть у 2023 році, компанії не вдалося повністю повернутися до рівня 2021 року. Це підтверджується відсутністю значного приросту персоналу, зокрема в таких відділах, як маркетинг та операційне управління, де залишається певний недокомплект. Відповідно, хоч і спостерігається певне покращення в чисельності персоналу, деякі відділи не можуть відновити попередній рівень ефективності та кількості працівників.

Особливо яскраво ця тенденція проявляється в технологічному відділі, де кількість працівників у 2023 році зросла, але все ще залишалася значно меншою порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про зміни в стратегічних пріоритетах компанії, де акцент було зроблено на оптимізації і технологічних рішеннях, що дозволяють працювати в умовах обмежених ресурсів. Проте, попри такі зміни, компанія зуміла зберегти основні функціональні відділи, що забезпечують її життєздатність на ринку та дозволяють поступово відновлювати свою діяльність.

В цілому, пандемія та війна значно вплинули на кадрову ситуацію в Україні, і компанії, такі як Uklon, були змушені адаптувати свої стратегії до нових умов. Цей період став випробуванням для компанії, однак вона показала здатність до відновлення та адаптації. Враховуючи нинішню ситуацію, можна зробити висновок, що Uklon має потенціал до подальшого розвитку, хоча процес відновлення не є миттєвим і потребує часу для того, щоб компанія змогла досягти рівня ефективності та чисельності персоналу, що був наявний до війни.

## 2.2 Аналіз ефективності систем мотивації під час війни ТОВ «Уклон Україна»

У центральному офісі ТОВ «Уклон Україна» функціонує формалізована система мотивації персоналу, яка поєднує як матеріальні, так і нематеріальні елементи. Такий підхід є характерним для компаній технологічного сектору, де важливо не лише забезпечити конкурентну оплату праці, але й створити умови для особистісного та професійного розвитку працівників.

Мотиваційна система побудована на комбінації короткострокових стимулів (щомісячні премії, бонуси за виконання КРІ, заохочення за участь у проєктах) та довгострокових інструментів (перспективи кар'єрного зростання, системне навчання, лояльна корпоративна культура, участь у формуванні

внутрішніх рішень тощо). Така модель дозволяє утримувати працівників, стимулювати їхню ініціативність та формувати відданість компанії навіть в умовах нестабільності, спричиненої воєнними діями.

Система мотивації є диференційованою залежно від категорії працівників. Для топменеджменту акцент робиться на довгострокову мотивацію: бонуси за досягнення стратегічних цілей, участь у розробці внутрішніх політик, доступ до закритих аналітичних матеріалів, які формують відчуття причетності до керування компанією на макрорівні. Для ключових фахівців основним мотивуючим фактором слугують можливості професійного розвитку, регулярне підвищення кваліфікації та системне зростання оплати праці залежно від ефективності. Технічний персонал більше орієнтований на стабільність, своєчасну виплату зарплати та базові соціальні гарантії, хоча і в цьому сегменті застосовуються стимули — наприклад, разові премії за сумлінність або підтримку критично важливих процесів під час пікових навантажень чи надзвичайних ситуацій.

Таким чином, у ТОВ «Уклон Україна» реалізовано комплексний підхід до мотивації, що базується на розумінні специфіки діяльності кожної категорії персоналу та адаптується відповідно до викликів часу.

Оцінка динаміки середньомісячної заробітної плати по роках в ТОВ «Уклон Україна» дозволяє детально оцінити вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на компенсаційні стратегії компанії в різні періоди. Особливо важливою є ця оцінка на фоні непростих умов, спричинених війною в Україні, що суттєво вплинула на бізнес-середовище в 2022 році. Порівняння середньомісячної заробітної плати за 2021–2023 роки показує, як компанія адаптувала свою політику оплати праці в умовах кризи, намагаючись збалансувати потреби в збереженні ключових кадрів та врахування економічних реалій. Водночас, відхилення в зарплатах між роками відображають не тільки інфляційні процеси, а й стратегічні зміни в структурі компанії, орієнтовані на оптимізацію та підвищення ефективності. Такий

аналіз дозволяє глибше зрозуміти мотиваційні аспекти та зміни, що стали основою для забезпечення стабільності в умовах економічної нестабільності.

Таблиця 2.2 - Динаміка середньомісячної заробітної плати в центральному офісі ТОВ «Уклон Україна» за 2021–2023 роки

Відділ / Посада	2021 рік (грн.)	2022 рік (грн.)	2023 рік (грн.)	Відхилення			
				2023 до 2021, грн.	2023 до 2021, %	2023 до 2022, грн.	2023 до 2022, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Генеральний директор	68 610	64 280	66 780	-1 840	-2,7	2 500	3,9
Начальник фінансового відділу	40 595	37 813	39 365	-1 230	-3,0	1 550	4,1
Персонал фінансового відділу	25 448	20 695	22 539	-2 910	-11,4	1 844	8,9
Начальник маркетингового відділу	41 360	38 577	40 189	-1 170	-2,8	1 612	4,2
Персонал маркетингового відділу	25 953	21 140	23 069	-2 886	-11,1	1 930	9,1
Начальник технологічного відділу	42 965	38 988	41 578	-1 390	-3,2	2 590	6,6
Персонал технологічного відділу	28 163	23 428	25 706	-2 457	-8,7	2 278	9,7
Начальник операційного відділу	40 263	37 077	38 927	-1 336	-3,3	1 850	5,0
Персонал операційного відділу	24 957	20 557	22 413	-2 544	-10,2	1 856	9,0
Начальник відділу розвитку та інновацій	40 922	38 148	39 773	-1 160	-2,8	1 625	4,2
Персонал відділу розвитку та інновацій	26 105	21 847	23 806	-2 298	-8,8	1 959	9,0
Начальник юридичного відділу	38 843	36 496	37 932	-911	-2,3	1 436	3,9

1	2	3	4	5	6	7	8
Персонал юридичного відділу	24 197	19 941	22 007	-2 190	-9,1	2 066	10,4
Начальник HR-відділу	39 495	37 184	38 697	-798	-2,0	1 513	4,1
Персонал HR-відділу	24 037	19 726	21 636	-2 401	-10,0	1 910	9,7
Начальник відділу підтримки клієнтів	38 768	35 162	37 173	-931	-2,0	2 011	5,8
Персонал відділу підтримки клієнтів	23 194	18 997	20 773	-2 421	-10,4	1 776	9,4
Загальний місячний фонд оплати праці, грн.	2 536 498	1 680 288	2 199 451	-337107	-13,3	519 163	30,9

*Джерело:* складено автором на основі звітності ТОВ «Уклон Україна»

Аналіз динаміки середньомісячної заробітної плати в центральному офісі ТОВ «Уклон Україна» за 2021–2023 роки дозволяє виявити певні тенденції та особливості, що виникли внаслідок різноманітних зовнішніх та внутрішніх факторів, зокрема впливу війни та економічної нестабільності в Україні. Як видно з таблиці, середньомісячна заробітна плата в компанії протягом аналізованого періоду зазнала певних змін.

У 2022 році, у зв'язку з економічними труднощами, викликаними війною, спостерігається суттєве зниження заробітної плати порівняно з 2021 роком. Заробітна плата значно зменшилась на рівні персоналу, що пов'язано з оптимізацією витрат та необхідністю збереження фінансової стабільності компанії. Відзначено, що в умовах війни компанія була змушена знизити зарплати для значної частини працівників, зокрема для персоналу фінансового, маркетингового, технологічного, операційного, юридичного, HR-відділів та відділу підтримки клієнтів. Зменшення зарплат в 2022 році не

обійшло і керівників відділів, хоча зниження було не таким суттєвим, як серед персоналу.

У 2023 році компанія почала відновлювати рівень зарплат, особливо для середнього та вищого керівництва, що можна побачити на прикладі начальників відділів, де середня заробітна плата зросла на 3–10%. Для персоналу ж відновлення заробітних плат у 2023 році також мало місце, зокрема по всіх відділах заробітні плати зросли на 8–10% порівняно з 2022 роком. Відзначається, що в абсолютних величинах зростання зарплат на рівні керівників і персоналу складало різні суми, що залежало від категорії працівників.

Загальний фонд оплати праці за 2023 рік відзначається значним збільшенням порівняно з 2022 роком – на 30,9%, що свідчить про поступове відновлення фінансових показників компанії після кризових явищ, пов'язаних з війною. Це відновлення частково обумовлене зростанням зарплат, а також змінами у структурі компанії, орієнтованими на покращення ефективності та стабільності її роботи. У той же час, порівняння з 2021 роком показує зниження на 13,3%, що є логічним наслідком низької економічної активності в 2022 році.

Таким чином, в умовах війни компанія не лише зберегла частину свого персоналу, але й змогла адаптувати політику оплати праці до нових умов, відновивши зарплати в 2023 році, що є позитивною динамікою для майбутнього розвитку.

У ТОВ «Уклон Україна» система бонусної оплати є невід'ємною частиною мотиваційної стратегії компанії, що забезпечує ефективність роботи співробітників на всіх рівнях організації. Бонуси є важливим інструментом для стимулювання досягнення високих результатів як індивідуальних співробітників, так і команд.

У компанії діє індивідуальна бонусна система, що базується на виконанні ключових показників ефективності (KPI). Для кожного відділу та позиції встановлюються свої критерії успішності, до яких належать

різноманітні цілі: виконання планів, досягнення фінансових показників, успішне завершення проектів, а також продуктивність і якість роботи. Бонуси виплачуються на основі досягнення або перевищення цих показників, що стимулює співробітників до максимальної віддачі.

Для керівників відділів бонуси прив'язані не лише до індивідуальних досягнень, але й до ефективності роботи їх підлеглих та результатів усього відділу. Бонуси для керівників є значними і часто залежать від виконання стратегічних завдань компанії, таких як досягнення фінансових результатів або реалізація важливих інноваційних проектів.

Індивідуальні бонуси для працівників інших категорій, зокрема фінансового, маркетингового, технологічного, операційного, юридичного відділів, HR-відділу та відділу підтримки клієнтів, нараховуються в залежності від виконання конкретних завдань та досягнення поставлених показників. Для цього використовуються чітко визначені цілі для кожного працівника, що дозволяє забезпечити прозорість і справедливість у розподілі бонусів.

Командні бонуси є важливим елементом мотиваційної системи для тих відділів, де спільна робота є необхідною для досягнення результату. Відділи, які працюють над великими проектами, можуть отримувати бонуси за виконання завдань у межах команди, що сприяє розвитку співпраці та колективного духу.

Немалий акцент в компанії ставиться й на нематеріальні бонуси, які включають додаткові вихідні дні, участь у корпоративних заходах, тренінгах, можливість розвитку кар'єри, гнучкий графік роботи, що сприяє утриманню талановитих працівників і підтримці здорового балансу між роботою та особистим життям.

Загалом, система бонусів у ТОВ «Уклон Україна» є різноманітною та гнучкою, що дозволяє адаптувати її до індивідуальних потреб та досягнень кожного працівника, що стимулює до високої продуктивності, сприяє розвитку компанії та підтримує лояльність співробітників.

Для детальнішого аналізу системи преміювання в центральному офісі ТОВ «Уклон Україна» можна виділити основні складові премії, які визначаються для різних категорій працівників. Премії, що надаються в компанії, прямо залежать від виконання конкретних завдань і досягнення певних результатів на індивідуальному та командному рівнях. Ці складові не лише відображають досягнення компанії в цілому, але й сприяють мотивації працівників до високих результатів і забезпечують персоналізований підхід до нагородження. Враховуючи різні рівні відповідальності і ролі співробітників, премії розподіляються між генеральним директором, начальниками відділів і персоналом відділів на основі окремих критеріїв. В таблиці нижче надано деталізоване розподілення складових премії по кожній категорії працівників. В таблиці 2.3 представлено розподіл складових премії серед працівників центрального офісу ТОВ «Уклон Україна» за 2021–2023 роки

Таблиця 2.3 - Розподіл складових премії серед працівників центрального офісу ТОВ «Уклон Україна» за 2021–2023 роки

Складова премії	Генеральний директор	Начальники відділів	Персонал відділів
Премія за стратегічне управління та досягнення компанії в ринку	+	-	-
Премія за інноваційні рішення та впровадження нових технологій	+	+	-
Премія за високі результати у виконанні бюджетів та фінансових показників	+	+	-
Премія за ефективність в управлінні командою та розвиток співробітників	-	+	-
Премія за досягнення індивідуальних результатів та виконання проектів	-	+	+
Премія за відмінну комунікацію з клієнтами та покращення їхнього досвіду	-	-	+

*Джерело:* складено автором на основі звітності ТОВ «Уклон Україна»

В таблиці 2.4 представлено динаміку середньомісячних премій центрального офісу «Уклон Україна»

Таблиця 2.4 - Динаміка середньомісячних премій центрального офісу «Уклон Україна» за 2021-2023 роки

Відділ / Посада	2021 рік (грн.)	2022 рік (грн.)	2023 рік (грн.)	Відхилення			
				2023 до 2021, грн.	2023 до 2021, %	2023 до 2022, грн.	2023 до 2022, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Генеральний директор	10 250	9 050	9 320	-930	-9,1	270	3,0
Начальник фінансового відділу	5 450	5 230	5 600	150	2,8	370	7,1
Персонал фінансового відділу	3 180	2 950	3 100	-80	-2,5	150	5,1
Начальник маркетингового відділу	5 530	5 210	5 460	-70	-1,3	250	4,8
Персонал маркетингового відділу	3 270	2 920	3 090	-180	-5,5	170	5,8
Начальник технологічного відділу	5 740	5 480	5 730	-10	-0,2	250	4,6
Персонал технологічного відділу	3 350	2 960	3 140	-210	-6,3	180	6,1
Начальник операційного відділу	5 330	5 070	5 230	-100	-1,9	160	3,2
Персонал операційного відділу	3 150	2 680	2 880	-270	-8,6	200	7,5
Начальник відділу розвитку та інновацій	5 460	5 220	5 380	-80	-1,5	160	3,1
Персонал відділу розвитку та інновацій	3 030	2 740	2 900	-130	-4,3	160	5,8
Начальник юридичного відділу	5 180	5 000	5 230	50	1,0	230	4,6

1	2	3	4	5	6	7	8
Персонал юридичного відділу	3 050	2 490	2 650	-400	-13,1	160	6,4
Начальник HR-відділу	5 080	4 850	5 000	-80	-1,6	150	3,1
Персонал HR-відділу	3 220	2 710	2 880	-340	-10,6	170	6,3
Начальник відділу підтримки клієнтів	5 180	4 780	4 970	-210	-4,1	190	4,0
Персонал відділу підтримки клієнтів	3 010	2 390	2 570	-440	-14,6	180	7,5
Загальний місячний фонд оплати праці, грн.	93 250	82 970	89 850	-3 400	-3,6	6 880	8,3

*Джерело:* складено автором на основі звітності ТОВ «Уклон Україна»

Аналіз динаміки середньомісячної премії в ТОВ «Уклон Україна» за 2021–2023 роки дозволяє зробити низку важливих висновків щодо структури та змін у системі бонусів підприємства. Зокрема, за результатами аналізу видно, що премії на керівні посади (генеральний директор, начальники відділів) протягом трьох років мали незначні зміни, що свідчить про стабільність фінансової політики компанії щодо ключових управлінців. Порівняно з основною заробітною платою, бонуси для цих категорій працівників мають помірковану кореляцію, і зміни у преміях здебільшого відображають економічну ситуацію та фінансові результати компанії.

Персонал різних відділів показує більші коливання в преміальних виплатах, що вказує на різну політику мотивації для працівників різного рівня. Наприклад, працівники фінансового, маркетингового та технологічного відділів зазнали більш значних змін у преміальних виплатах, що може бути обумовлено специфікою їх роботи та змінами у вимогах до продуктивності у різні роки. Для цих працівників важливими є не лише

стабільність основної заробітної плати, але й відносно високі коливання у бонусах, що свідчить про більш гнучкий підхід до мотивації. Водночас працівники відділів підтримки клієнтів, HR і юридичного відділу демонструють менші преміальні виплати, що може бути пов'язано із меншою залежністю їх роботи від досягнення конкретних фінансових показників або з іншими внутрішніми факторами мотивації.

Також важливо відзначити, що премії в 2023 році для більшості відділів мають позитивну динаміку порівняно з попереднім роком, що свідчить про покращення фінансових результатів компанії або про зміну її підходу до оцінки результативності працівників. Водночас є категорії працівників, де премії у 2023 році знизились порівняно з 2021 роком, що, ймовірно, може бути зумовлено загальними економічними проблемами та адаптацією компанії до нових реалій ринку праці та бізнес-середовища.

Загалом, система преміювання в ТОВ «Уклон Україна» має значну гнучкість і адаптивність, дозволяючи реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішні фінансові показники компанії. Проте певні коливання премій, особливо серед персоналу, можуть свідчити про необхідність подальшого удосконалення системи мотивації, щоб забезпечити більш стабільний рівень преміальних виплат і справедливу оцінку праці на всіх рівнях.

Нематеріальна мотивація є важливою складовою загальної стратегії мотивації працівників в центральному офісі ТОВ "Уклон Україна". Вона забезпечує високий рівень залученості співробітників до процесу роботи, підтримує їх прагнення до саморозвитку, а також створює сприятливу атмосферу для ефективної роботи. Окрім матеріальних стимулів, нематеріальна мотивація допомагає покращити корпоративну культуру, підвищує рівень задоволеності працівників та сприяє їх довгостроковій лояльності до компанії.

У таблиці нижче представлені основні складові нематеріальної мотивації для різних категорій працівників компанії, а саме для генерального

директора, начальників відділів та персоналу відділів. Це дозволяє побачити, як компанія здійснює мотивацію на різних рівнях і які аспекти вважаються найбільш важливими для кожної з груп.

Складові нематеріальної мотивації для різних категорій працівників центрального офісу ТОВ «Уклон Україна» наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Складові нематеріальної мотивації для різних категорій працівників центрального офісу ТОВ «Уклон Україна»

Складова мотивації	Генеральний директор	Начальники відділків	Персонал відділків
Кар'єрне зростання та розвиток	Активна участь у стратегічному розвитку компанії, можливості для професійного зростання	Можливості для кар'єрного росту через внутрішні програми розвитку та навчання	Навчання та тренінги для розвитку професійних навичок, кар'єрне зростання
Визнання досягнень	Визнання досягнень на корпоративних заходах, нагороди за успіхи у розвитку компанії	Визнання досягнень через внутрішні нагороди, публічне відзначення на зустрічах	Визнання досягнень через премії, відзначення на корпоративних подіях
Гнучкий графік та баланс між роботою і особистим життям	Можливість коригувати робочий графік для забезпечення балансу	Гнучкий графік для керівників для організації робочого процесу з урахуванням особистих потреб	Гнучкий графік роботи, можливість працювати віддалено
Корпоративна культура і внутрішня комунікація	Залучення до формування корпоративної культури, участь у ключових подіях	Активна комунікація з працівниками, організація командних заходів	Залучення до командних заходів, участь у культурних подіях компанії
Участь у прийнятті рішень	Участь у прийнятті стратегічних рішень, залучення до основних змін	Залучення до участі в управлінських рішеннях та розробці нових стратегій	Можливість висловлювати ідеї щодо покращення робочих процесів
Соціальна відповідальність та благодійність	Ініціативи в рамках соціальних проєктів та благодійності	Участь у благодійних акціях та програмах компанії, взаємодія з локальними ініціативами	Участь у соціальних ініціативах компанії, залучення до волонтерських проєктів

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «Уклон Україна»

Аналіз показників нематеріальної мотивації в центральному офісі ТОВ «Уклон Україна» виявляє, що компанія активно використовує різноманітні форми заохочення своїх працівників, надаючи значну увагу нематеріальним аспектам мотивації. Такі заходи, як розвиток корпоративної культури, комунікація з працівниками через зворотний зв'язок та проведення тренінгів і семінарів, допомагають не лише створювати позитивну атмосферу в колективі, але й підтримувати відданість компанії.

З таблиці видно, що для кожної категорії працівників – генерального директора, начальників відділів і персоналу відділів – передбачено певний набір нематеріальних стимулів. У той час як для керівників важливими складовими мотивації є визнання досягнень на високому рівні, для персоналу більш акцентовано на професійному розвитку та навчанні. Всі ці фактори сприяють підвищенню рівня залученості працівників та сприяють їхньому професійному росту.

Проте одним із значних недоліків системи є те, що нематеріальна мотивація не враховує специфічні умови, зокрема, вплив воєнного стану, який триває в Україні з 2022 року. В умовах війни психологічне та фізичне навантаження на працівників значно зросло, і цей фактор потребує особливої уваги в системах мотивації. Також варто зазначити, що матеріальна мотивація носить загальний характер і не має достатньої персоналізації. Відсутність індивідуального підходу до кожного працівника може призводити до зниження ефективності мотиваційних заходів, оскільки не враховуються індивідуальні потреби та ситуації співробітників, що в свою чергу може вплинути на їхню мотивацію та задоволення від роботи.

Система мотивації персоналу ТОВ «Уклон Україна» є комплексною, поєднуючи матеріальні та нематеріальні стимули для різних категорій працівників. Однак, є декілька суттєвих недоліків, які потребують удосконалення. Основним недоліком є те, що система мотивації носить загальний характер і не враховує індивідуальні потреби працівників, що призводить до відсутності персоналізації. У компанії не передбачено

мотиваційних заходів, специфічних для умов війни, що може негативно вплинути на залучення та утримання кадрів в цей складний період.

Враховуючи ситуацію в Україні, компанії варто адаптувати свою мотиваційну політику до нових реалій, зокрема включити спеціальні програми підтримки співробітників в умовах війни, які б включали як матеріальні, так і моральні стимули, спрямовані на підтримку персоналу в умовах нестабільності. Крім того, слід розглянути варіанти для більш персоналізованого підходу, який дозволить враховувати індивідуальні потреби працівників та мотивувати їх на досягнення високих результатів, враховуючи їхні особисті обставини та професійні цілі.

### 2.3 Формування адаптивної моделі мотивації персоналу ТОВ «Уклон Україна» в умовах воєнного стану

З огляду на складні умови функціонування бізнесу в період воєнного стану в Україні, система управління персоналом зазнає суттєвих трансформацій. У ситуації постійної невизначеності, високого рівня стресу, фізичної та емоційної втоми працівників, загроз безпеці життя, мотиваційна політика підприємства має виходити за межі традиційного підходу, який орієнтується винятково на матеріальні стимули. Ефективна мотиваційна система сьогодні повинна бути адаптивною, тобто здатною швидко реагувати на зовнішні виклики; гнучкою – з можливістю індивідуального підходу до кожного працівника; персоналізованою – з урахуванням специфіки мотиваційних драйверів різних категорій персоналу; а також системно інтегрованою – охоплювати як раціональні (оплата, умови праці, кар'єрні перспективи), так і емоційні (визнання, підтримка, відчуття значущості) аспекти [11].

В умовах воєнного часу особливої ваги набуває психологічна безпека працівників, довіра до роботодавця, емоційна стійкість команди та збереження корпоративної єдності. Це вимагає від компанії переходу до

мотиваційної моделі нового покоління – багатокомпонентної, науково обґрунтованої та орієнтованої на довгострокову сталість організації.

Враховуючи зазначене, доцільним є впровадження диференційованого підходу до формування мотиваційної політики, що базується на поєднанні сучасних теорій мотивації та їх адаптації до специфіки конкретної організації. Одним із ключових критеріїв при виборі відповідного теоретичного підґрунтя має бути категорія персоналу, адже мотиваційні потреби, очікування та поведінкові установки управлінського складу помітно відрізняються від відповідних характеристик спеціалістів, які забезпечують операційну, аналітичну, технічну та адміністративну підтримку в центральному офісі. Отже, у подальшому розглянуто можливість побудови сучасної мотиваційної моделі в межах ТОВ «Уклон Україна» з урахуванням особливостей мотиваційної поведінки обох категорій персоналу.

В умовах воєнного стану роль керівників підрозділів центрального офісу ТОВ «Уклон Україна» набуває особливого значення. Саме ця категорія персоналу є носієм управлінської стабільності, відповідальною за адаптацію команд до змін, реалізацію антикризових стратегій та збереження внутрішньої стійкості організації. Від ефективності їхньої роботи залежить не лише оперативність прийняття рішень, а й загальна мотиваційна атмосфера в колективі.

Керівники стикаються з підвищеним рівнем навантаження, необхідністю діяти в умовах невизначеності та емоційного виснаження, що посилює потребу в персоналізованій мотиваційній підтримці. Їхня мотивація не може обмежуватися матеріальними стимулами – вона має ґрунтуватися на поєднанні внутрішніх і зовнішніх факторів, з урахуванням сучасних підходів до управління людським капіталом.

У цьому контексті доцільним є застосування диференційованої мотиваційної моделі, заснованої на низці актуальних теорій мотивації, адаптованих до специфіки діяльності керівного складу. Наведена нижче таблиця 2.6 демонструє, як саме ці теорії можуть бути інтегровані в систему

управління персоналом ТОВ «Уклон Україна» та реалізовані через практичні інструменти.

Таблиця 2.6 – Диференційована система мотивації керівників підрозділів центрального офісу ТОВ «Уклон Україна» в умовах воєнного стану на основі сучасних теорій мотивації

Теорія / Підхід	Ключові акценти теорії	Особливості застосування у воєнний час	Методи реалізації в ТОВ «Уклон Україна»
Самодетермінація (Десі і Раян)	Автономія, компетентність, приналежність	Потреба керівників у незалежності, визнанні професійності та підтримці колективу посилюється в умовах невизначеності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Делегування відповідальності за прийняття рішень;</li> <li>– Проведення стратегічних сесій із залученням керівників;</li> <li>– Підтримка ініціатив знизу вгору.</li> </ul>
Мотивація 3.0 (Пінк)	Автономія, майстерність, значущість	Керівники потребують відчуття, що їхня робота важлива для організації та суспільства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Формулювання завдань із соціальним змістом (підтримка безперервності сервісу);</li> <li>Індивідуальні плани розвитку навичок кризового управління;</li> <li>Залучення до антикризових рішень.</li> </ul>
Employee Experience Model (EX-модель)	Фокус на повноцінному досвіді співпраці	Психоемоційне виснаження потребує акценту на підтримці, повазі та довірі	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Регулярні особисті зворотні зв'язки «один на один»;</li> <li>– Впровадження менторських пар між керівниками;</li> <li>– Платформи для горизонтального обміну досвідом.</li> </ul>
Total Rewards (комплекс винагород)	Матеріальні та нематеріальні стимули	Підвищена роль нематеріальної підтримки та індивідуалізованих бонусів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Гнучкий графік роботи;</li> <li>– Доступ до курсів з антикризового менеджменту;</li> <li>– Внутрішнє визнання, подяки, корпоративні відзнаки.</li> </ul>
Теорія потоку (Чіксентмігайї)	Залученість через складні, але посильні завдання	Керівник має бути сфокусованим на завданнях, які розкривають його здібності навіть у кризовий період	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Постановка «викликових» задач з етапами контролю;</li> <li>– Внутрішні конкурси управлінських рішень;</li> <li>– Тимчасові робочі групи для стратегічних проектів.</li> </ul>

Зміст таблиці демонструє, що ефективна мотивація керівників підрозділів в умовах воєнного стану потребує комплексного підходу, який поєднує інструменти внутрішньої, поведінкової та інтегративної мотивації. Використання персоналізованих методів – таких як розширення управлінської автономії, залучення до стратегічних рішень, забезпечення психологічної безпеки та емоційного визнання – дозволяє не лише підтримувати високу залученість керівного складу, а й створювати умови для їх сталого розвитку, що є критично важливим для адаптації організації до викликів воєнного часу.

З урахуванням вищенаведеного аналізу доцільним є розроблення структурованого пакету матеріальної та нематеріальної мотивації для керівників підрозділів ТОВ «Уклон Україна». Такий підхід дозволить не лише задовольнити базові потреби працівників цієї категорії, а й забезпечити індивідуальний вибір мотиваційних інструментів відповідно до особистих цінностей, життєвих обставин і професійних орієнтирів кожного керівника. Це особливо важливо в умовах воєнного стану, коли рівень стресу, невизначеності та навантаження значно зростає, а отже – потребує більш гнучкого та людського підходу до управління персоналом.

В таблиці 2.7 розроблено індивідуальний мотиваційний пакет для керівників підрозділів ТОВ «Уклон Україна» в умовах воєнного стану

Таблиця 2.7 - Індивідуальний мотиваційний пакет для керівників підрозділів ТОВ «Уклон Україна» в умовах воєнного стану

Категорія мотивації	Опції для вибору	Орієнтовна вартість (грн)	Коментарі
1	2	3	4
Матеріальна мотивація	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Бонус за виконання індивідуальних KPI</li> <li>– Часткова компенсація витрат на житло</li> <li>– Фінансова підтримка на дитину або членів сім'ї</li> <li>– Добровільне медичне страхування або цільова допомога на лікування</li> </ul>	2000 – 10000	Дозволяє комбінувати одну або декілька опцій залежно від пріоритетів керівника

1	2	3	4
Професійний розвиток	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оплата онлайн-курсів і сертифікацій (Coursera, Prometheus тощо)</li> <li>– Участь в онлайн-конференціях</li> <li>– Менторство з представниками топменеджменту</li> </ul>	1000 – 5000	Спрямовано на підвищення стратегічного мислення, управлінських і лідерських навичок
Психоемоційна підтримка	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Онлайн-консультації з психологом</li> <li>– Коучинг особистісного та професійного розвитку</li> <li>– Вебінари зі стрес-менеджменту</li> </ul>	500 – 3000	Має особливу актуальність у зв'язку з підвищеним психоемоційним навантаженням
Гнучкість та work-life balance	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Індивідуальний графік роботи</li> <li>– Можливість додаткових вихідних</li> <li>– Вибір формату участі у проєктах</li> </ul>	Без прямої вартості	Узгоджується індивідуально з HR-службою, з урахуванням операційних потреб і життєвих обставин
Визнання та управлінська залученість	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Індивідуальні подяки від вищого керівництва</li> <li>– Залучення до стратегічних нарад</li> <li>– Можливість виступів на внутрішніх заходах</li> </ul>	Без прямої вартості	Підсилює відчуття значущості, авторитету та управлінської причетності до змін
Загальна сума, на місяць		15000	

*Джерело:* розроблено автором

Ця система мотивації, яка ґрунтується на сучасних теоріях, є оптимальним рішенням для умов воєнного стану, оскільки вона забезпечує гнучкість та адаптивність, дозволяючи керівникам обирати з різноманітних опцій, що найкраще відповідають потребам працівників у конкретний момент. Зокрема, за допомогою таких підходів, як теорія самодетермінації та мотивація 3.0, ми створюємо умови для розвитку внутрішньої мотивації та автономії, забезпечуючи співробітникам можливість вибору і самореалізації. Важливу роль відіграє і Employee Experience Model, що дозволяє фокусуватися на комплексному підході до досвіду працівника, враховуючи не лише матеріальні, а й емоційні потреби. Модель Total Rewards, яка

включає як фінансові, так і нематеріальні винагороди, підтримує баланс між роботою і особистим життям, що в умовах стресу є надзвичайно важливим. Крім того, система підтримує розвиток професійних навичок через можливості для навчання та менторства, що відповідає принципам теорії потоку. В результаті, система мотивації сприяє не лише підвищенню продуктивності працівників, але й їхньому благополуччю, що робить її важливим елементом корпоративної стратегії в умовах складної соціально-економічної ситуації.

Адаптація новітніх мотиваційних теорій для керівників до практики працівників середньої та нижчої ланки є логічним кроком у розвитку корпоративної культури та підвищенні ефективності роботи на всіх рівнях організації. Теорії самодетермінації, мотивація 3.0, Employee Experience, Total Rewards та теорія потоку спрямовані на розвиток таких важливих аспектів, як автономія, компетентність, залученість і визнання. Ці фактори є критичними не лише для топ-менеджменту, але й для працівників на всіх етапах ієрархії, оскільки вони створюють середовище, в якому кожен співробітник може реалізовувати свій потенціал і відчувати свою важливість в організації [30].

Залучення працівників до процесів прийняття рішень, індивідуальний підхід до мотивації та визнання досягнень на всіх рівнях дозволяють не лише підвищити продуктивність, а й сприяють розвитку колективної згуртованості та стабільності в команді. Такі підходи забезпечують позитивний емоційний клімат, що має особливе значення в умовах кризи або невизначеності, коли важливо зберегти високий моральний дух та підтримку серед працівників. Тому впровадження цих стратегій, які довели свою ефективність для керівників, може без зайвих труднощів бути адаптовано до потреб і особливостей працівників середньої та нижчої ланки, що в свою чергу дозволить досягти максимальних результатів на всіх рівнях організації.

В таблиці 2.8 автором розроблено застосування новітніх мотиваційних теорій для працівників ТОВ «Уклон Україна»

Таблиця 2.8 - Застосування новітніх мотиваційних теорій для працівників ТОВ «Уклон Україна»

Теорія / Підхід	Ключові акценти теорії	Особливості застосування у воєнний час	Методи реалізації в ТОВ «Уклон Україна»
Самодетермінація (Десі і Раян)	Автономія, компетентність, приналежність	Підвищена потреба в незалежності та визнанні професіоналізму. Працівники повинні відчувати, що вони є важливою частиною колективу, особливо в умовах невизначеності.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Делегування відповідальності та надання свободи вибору щодо виконання завдань.</li> <li>- Створення можливостей для працівників брати участь у прийнятті рішень та виборі методів роботи.</li> <li>- Підтримка ініціатив з боку співробітників для стимулювання їхнього самовираження та професійного розвитку.</li> </ul>
Мотивація 3.0 (Пінк)	Автономія, майстерність, значущість	Працівники потребують відчуття, що їхня робота важлива для організації і має соціальний вплив, що особливо важливо в умовах кризових ситуацій.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Формулювання завдань з чітким соціальним змістом.</li> <li>- Індивідуальні плани розвитку та підвищення майстерності через онлайн-курси та тренінги.</li> <li>- Створення можливостей для участі у прийнятті важливих рішень в компанії, що допомагає відчутти значущість своєї роботи.</li> </ul>
Employee Experience Model (ЕХ-модель)	Фокус на повноцінному у досвіді співпраці	В умовах воєнного часу важливим є акцент на психоемоційну підтримку працівників, довірі та повазі, адже це допомагає зберігати мотивацію навіть у складних умовах.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Регулярні особисті зворотні зв'язки та зустрічі «один на один» для підтримки психоемоційного стану співробітників.</li> <li>- Створення менторських пар серед працівників для обміну досвідом і підтримки один одного.</li> <li>- Використання платформ для горизонтального обміну досвідом та спільного вирішення проблем.</li> </ul>
Total Rewards (комплекс винагород)	Матеріальні та нематеріальні і стимули	В умовах воєнного часу особливе значення має гнучкість у підходах до винагород, а також врахування індивідуальних потреб працівників.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Впровадження гнучкого графіка роботи та можливості працювати віддалено для працівників з дітьми чи особливими обставинами.</li> <li>- Доступ до курсів з антикризового менеджменту для розвитку навичок роботи в умовах кризи.</li> <li>- Визнання досягнень працівників через внутрішні подяки, корпоративні нагороди.</li> </ul>

1	2	3	4
Теорія потоку (Чіксентмігайї)	Залученість через складні, але посильні завдання	Працівники мають бути залучені до виконання завдань, які є викликами, але не перевантажують їх.	

*Джерело:* розроблено автором

Щоб забезпечити сталість мотивації на всіх рівнях управління, важливо не лише адаптувати сучасні теорії під потреби менеджерів середньої та нижчої ланки, а й трансформувати ці підходи в реальні інструменти щоденної практики. Зважаючи на складні умови воєнного часу, акценти зміщуються на підтримку, автономію, гнучкість і визнання, що дозволяє не просто зберегти ефективність, а й посилити командну згуртованість [30].

Виходячи з цього, було сформовано мотиваційний пакет для менеджерів середньої та нижчої ланки ТОВ «Уклон Україна», який об'єднує ключові елементи сучасних мотиваційних підходів, адаптованих до специфіки воєнного періоду. У таблиці 2.9 подано можливі категорії мотивації, варіанти реалізації, орієнтовні витрати та коментарі щодо доцільності кожної опції.

Таблиця 2.9 - Мотиваційний пакет для менеджерів середньої та нижчої ланки ТОВ «Уклон Україна»

Категорія мотивації	Опції для вибору	Орієнтовна вартість (грн.)	Коментарі
1	2	3	4
Матеріальна мотивація	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Бонус за виконання командних або операційних КРІ;</li> <li>– Допомога на оренду житла для релокованих;</li> <li>– Разова фінансова підтримка у складних життєвих обставинах;</li> <li>– Часткова компенсація на транспорт / зв'язок.</li> </ul>	1000 – 7000	Стимулює відповідальність і результативність на рівні виконання; може комбінуватись із соціальною підтримкою

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4
Професійний розвиток	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Онлайн-навчання за фахом (курси, мікросертифікації);</li> <li>– Участь у внутрішніх тренінгах компанії;</li> <li>– Доступ до баз знань / корпоративної бібліотеки.</li> </ul>	500 – 3000	Допомагає зберегти мотивацію до зростання навіть у межах поточної посади
Психоемоційна підтримка	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Групові вебінари з психологом;</li> <li>– Доступ до чат-бота підтримки;</li> <li>– Внутрішні ініціативи взаємопідтримки (психологічні міні-групи).</li> </ul>	0 – 1500	Доступні інструменти з низькою вартістю, але з високим впливом на стабільність та залученість
Гнучкість та work-life balance	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Можливість обрати початок робочого дня;</li> <li>– 1 додатковий вихідний на місяць;</li> <li>– Гнучкі умови відпустки за погодженням.</li> </ul>	Без прямої вартості	Підвищує лояльність і задоволеність без додаткових витрат
Визнання та залученість	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Подяки у внутрішніх каналах (Slack, корпоративна розсилка);</li> <li>– Відзначення у щомісячних звітах HR;</li> <li>– Залучення до обговорень на рівні відділів / команд.</li> </ul>	Без прямої вартості	Формує відчуття важливості внеску навіть у базових ролях, підвищує мотивацію та самооцінку
Загальна сума, на місяць		до 10 000	Універсальний підхід, що дозволяє адаптувати пакет під потреби менеджера

*Джерело:* розроблено автором

Мотиваційний пакет для менеджерів середньої та нижчої ланки ТОВ «Уклон Україна» демонструє системний, продуманий і соціально відповідальний підхід до підтримки персоналу в умовах надзвичайно високої турбулентності, викликаної повномасштабною війною. Його структура враховує не лише потреби бізнесу в утриманні ключових виконавців, але й надзвичайно вразливий соціально-психологічний стан працівників, які працюють в умовах постійної небезпеки, вимушеного переміщення або втрати стабільного середовища.

Фінансова складова зосереджена на актуальних потребах, що виникають саме в умовах війни: допомога релокованим співробітникам з орендою житла, підтримка у складних життєвих ситуаціях, часткова

компенсація зв'язку й транспорту. Це не просто елемент компенсації — це прояв турботи компанії про базову безпеку своїх людей.

Професійний розвиток, попри війну, залишається пріоритетом. Онлайн-курси, доступ до навчальних ресурсів і внутрішнє навчання дають змогу зберегти відчуття професійної гідності, приналежності до справи та перспективу особистого зростання навіть у час, коли зовнішній світ є нестабільним.

Особливої ваги набуває блок психоемоційної підтримки. В умовах війни, коли працівники можуть бути змушені поєднувати роботу з доглядом за родиною в укриттях, проживати в тимчасових місцях або стикатися з втратами, навіть недорогі інструменти – як-от вебінари з психологом чи групи взаємопідтримки – мають величезне значення. Вони допомагають стабілізувати внутрішній стан, зменшити тривожність і зберегти працездатність.

Гнучкі умови роботи, що зазвичай розглядаються як бонус, у реаліях війни стають життєво необхідними. Можливість самому обирати початок робочого дня, брати додатковий вихідний чи погоджувати умови відпустки – усе це дозволяє працівнику краще адаптувати робочий графік до безпекової ситуації та особистих обставин [10].

Не менш важливою є увага до морального визнання. У ситуації, коли багато працівників перебувають у стані постійної напруги та невизначеності, навіть проста подяка у внутрішній розсилці або згадка в HR-звіті може виступити важливим ресурсом підтримки.

Таким чином, у межах обмеженого бюджету – до 10 000 грн. на місяць – компанії вдалося вибудувати гнучкий, людський та ефективний мотиваційний пакет. Він не лише відповідає стратегічним завданням бізнесу, але й демонструє повагу до працівника як до людини – з його потребами, страхами, прагненнями і надіями, які в умовах війни набувають особливої глибини. Такий підхід формує культуру довіри, відповідальності й взаємопідтримки – основи стійкої організації в часи випробувань.

У контексті воєнного стану адаптація системи мотивації персоналу ТОВ «Уклон Україна» є не лише актуальною, а й критично необхідною умовою збереження стабільності організації. Аналіз показав, що традиційні підходи до стимулювання працівників в умовах загрози життю, психологічного виснаження та невизначеності втрачають ефективність. Натомість, ефективна мотиваційна модель має бути гнучкою, багаторівневою та чутливою до індивідуальних потреб працівників.

Особливу увагу слід приділяти мотивації керівного складу центрального офісу, адже саме ця категорія працівників відповідає за оперативне управління, стабільність внутрішніх процесів та моральний стан колективу. З огляду на це, доцільним є впровадження диференційованої системи мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, орієнтовані на визнання, розвиток, підтримку та залучення до стратегічного управління.

Запропонована мотиваційна модель, побудована на основі актуальних теорій мотивації (самодетермінації, «Мотивація 3.0», ЕХ-моделі, Total Rewards та теорії потоку), дозволяє задовольнити як базові, так і вищі потреби керівників, сприяючи підвищенню їхньої стресостійкості, професійної залученості та довіри до компанії. Запровадження індивідуального мотиваційного пакету, який враховує як життєві обставини, так і професійні орієнтири, є кроком до формування глибоко персоналізованої та людської системи управління персоналом в умовах кризи.

Таким чином, сформована адаптивна модель мотивації керівників ТОВ «Уклон Україна» не лише відповідає сучасним викликам, а й створює основу для сталого функціонування компанії в умовах воєнного стану та її подальшого розвитку в посткризовий період.

## ВИСНОВКИ

В умовах воєнного стану в Україні, коли підприємства працюють в умовах невизначеності, кадрових втрат і психологічного виснаження, мотивація персоналу набуває особливого значення. Вона перестає бути лише інструментом підвищення продуктивності, стаючи засобом підтримки життєздатності організацій, адаптації до кризових умов і збереження людського капіталу. Важливим є аналіз мотивації з двох перспектив – роботодавця і працівника. Виявлення і порівняння цих точок зору дозволяє точніше розуміти реальні очікування і стимули. Роботодавець прагне забезпечити ефективність і залученість працівника, а працівник орієнтується на безпеку, емоційну підтримку, гнучкість і розуміння власного внеску. Такий підхід є важливою складовою новітнього бачення управління персоналом в умовах війни. Сучасні теорії мотивації, зокрема концепція самодетермінації, модель «Мотивація 3.0», теорія потоку та інтегративні підходи до людських ресурсів, створюють наукову основу для гнучких систем мотивації. Вони розширюють традиційне розуміння стимулювання, акцентуючи увагу на психологічному комфорті, значущості праці, довірі та ціннісній єдності працівника з організацією.

Таким чином, поєднання теоретичного осмислення, контексту війни та подвійної перспективи мотивації – з боку роботодавця та працівника – формує нову основу для ефективних управлінських рішень. У нинішніх умовах це є не лише стратегічною перевагою, а й необхідністю.

У період стабільного зовнішнього середовища та в умовах війни мотиваційні стратегії організацій суттєво відрізняються через зміни в соціально-економічному контексті та потребах працівників. Під час стабільності організації здебільшого фокусуються на фінансових стимулюваннях, професійному розвитку через регулярні тренінги та стабільні соціальні пакети. У той час як в умовах війни мотивація повинна бути більш гнучкою та адаптованою до постійних змін. Головним аспектом

стає психологічна підтримка, забезпечення безпеки та стабільності, що дозволяє зберігати моральний дух і рівень залученості працівників. Також в умовах війни особливо важлива гнучкість робочих умов, що включає можливість віддаленої роботи та адаптацію до зміненої інфраструктури. Тому організації мають бути готові швидко змінювати свої мотиваційні стратегії залежно від поточної ситуації.

У другому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра було здійснено аналіз організаційної структури та кадрової ситуації ТОВ «Уклон Україна», що дозволило виокремити основні фактори, які впливають на ефективність роботи компанії в умовах економічної та соціальної нестабільності. Протягом періоду з 2021 по 2023 рік компанія пережила значні кадрові зміни, що були обумовлені як зовнішніми факторами, зокрема війною, так і внутрішніми коригуваннями в організаційній стратегії. Попри значні втрати в чисельності персоналу в 2022 році, у 2023 році спостерігається позитивна динаміка відновлення, хоча повного відновлення рівня 2021 року не було досягнуто. Важливим аспектом є те, що зміни в структурі персоналу відображають адаптацію компанії до нових реалій, зокрема через підвищення уваги до технологічних рішень і оптимізації ресурсів.

Результати аналізу основної та додаткової заробітної плати працівників центрального офісу ТОВ «Уклон Україна» показали, що хоча структура заробітної плати є конкурентоспроможною, система мотивації потребує коригування, зокрема у частині бонусних виплат, які повинні бути більш прозорими та орієнтованими на індивідуальні досягнення працівників. Окрім того, важливими складовими нематеріальної мотивації для різних категорій працівників є можливості професійного розвитку, участь у прийнятті стратегічних рішень для топ-менеджменту, гнучкі умови роботи та програми лояльності для середнього менеджменту, а також визнання досягнень і підтримка балансу роботи та особистого життя для рядових працівників. В умовах воєнного стану важливо адаптувати систему мотивації, зробивши її більш персоналізованою та гнучкою, аби вона відповідала змінюваним

потребам працівників та сприяла їхньому професійному розвитку та стабільності в умовах кризи.

У період воєнного стану, керівники підрозділів ТОВ «Уклон Україна» потребують спеціалізованої мотиваційної підтримки, яка виходить за межі традиційних матеріальних стимулів. Важливою складовою є забезпечення психологічної безпеки та визнання їхнього внеску у стабільність компанії. Умова їхньої мотивації повинна включати поєднання автономії в прийнятті рішень, підтримки ініціатив, а також емоційної залученості до стратегічних процесів. Розроблений мотиваційний пакет для керівників, що включає як фінансові, так і нематеріальні стимули, зокрема, можливість вибору між різними опціями, дозволяє задовольнити індивідуальні потреби кожного керівника і підтримати їх у складних умовах воєнного часу. Для співробітників, які забезпечують операційну та адміністративну підтримку, розроблена система мотивації повинна бути гнучкою, з урахуванням різних рівнів потреб і професійних орієнтирів. Хоча матеріальні стимули залишаються важливими, для цієї категорії співробітників також важливими є емоційна підтримка, можливість кар'єрного розвитку та професійного вдосконалення. Мотиваційна модель включає заходи, спрямовані на підтримку стресостійкості, розвиток лідерських якостей та підтримку психологічного стану через онлайн-консультації та коучинг. Такий підхід дозволяє зберегти високий рівень мотивації навіть у кризових умовах.

Адаптація мотиваційної моделі в умовах воєнного стану є важливим елементом стратегії стійкості організації. Різниця в мотиваційних потребах керівників та співробітників вимагає персоналізованого підходу, де кожна категорія персоналу отримує необхідні ресурси для підтримки продуктивності та емоційної стабільності. Комбінація матеріальних та нематеріальних стимулів, а також забезпечення психологічної підтримки та можливості розвитку, забезпечує не лише ефективну адаптацію до умов кризи, але й стимулює загальний розвиток компанії в умовах соціально-економічної нестабільності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойченко А.А., Шмиголь Н.М., Гальцова О.Л. Мотивація: показники роботи працівників, вплив мотивації персоналу на результативність URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235/3158>
2. 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>
3. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>.
4. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. Вісник економічної науки України. 2019. №1. С. 47-51.
5. Вольська В.В. Формування механізму управління персоналом як фактор конкурентоспроможності підприємств. Економіка. Управління. Інновації: Електронне наукове фахове видання. 2010. №2(4).
6. Гаврилюк А.В. Особливості визначення та застосування мотиваційних факторів працівників. Вісник Національного транспортного університету. 2019. Вип. 19, ч. 1. С. 287-291.
7. Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Грозовський М. С. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9715>
8. Гамова О.В. Проблеми формування теоретичного підґрунтя управління фондом заробітної плати на підприємстві. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 3 (81). С. 64-73.
9. Ганза І.В. Комунікації в системі управління мотивацією праці на підприємстві. Бюджетування як інструмент забезпечення життєдіяльності підприємства: колект. моногр. Запоріжжя: ЗНУ, 2011. С. 76-82.
10. 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>

11.Грайченко В. Пашигорова О. Періодична оцінка роботи як складова системи мотивації.

URL :<https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1199>

12.Гуцан О. М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр.Сер. : Економічні науки. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. № 24 (1246), С. 26–30.

13.Гуцан О. М. Практичні аспекти застосування кількісно-якісного підходу до оцінки факторів мотивації персоналу. Економіка: реалії часу. 2016. № 1 (23). С. 49-60.

14.Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. Вип. 4(52). С. 121–128.

15.Дашко І.М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2021. № 10. С. 22–28.

16.Дмитренко Г. А. Нові інструменти мотивації. Економіка України. 2006. № 5. С. 28–30

17.Живко З.Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки. Актуальні проблеми економіки. №10((100)) 2009. С. 65-73.

18.Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М. І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 12. – URL:  
<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9700>

19.Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник: Серія Економіка. 2022. Вип. 12. С. 48-54.

20.Зяблицев Д.В. Формування мотиваційного механізму як засіб удосконалення системи управління персоналом. Торгівля і ринок України:зб. наук. пр. 2019. – Вип. 27. С. 324-329.

21.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.

22.Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.

23.Корпоративна культура. 10 найкращих статей із журналу Harvard Business Review / пер. англ. Київ :КМ–Букс, 2020. 216 с.

24.Кузьмін О.С., Бодарецька О.М. Взаємозв'язок понять "мотивація" та "мотивування" у системі мотивування персоналу підприємств. Бізнес Інформ. 2015. № 1. С. 347–352

25.Лаврук Н. А. Мотивація ефективної праці жінок. Збірник наукових праць Подільського державного аграрно–технічного університету. Економічні науки. 2016. Вип. 24(3). С. 109–115.

26.Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка(електронне наукове фахове видання). 2016. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_4\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_46)

27.Магас Н., Парфенюк Є., Стойко Г. Дослідження суті, форм, методів та ролі мотивації в управлінні персоналом підприємства. Економіка та суспільство, 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1804>

28.Матросов О. Д. Моральне та матеріальне стимулювання праці. Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків : НТУ "ХПІ". 2013. № 22 (995). С. 110–113.

29.Машевська А. А. Зарубіжний досвід використання системи праці та мотивації працівників підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10175>

30. Мотиваційні ключі для лідера. URL: <https://coach-school.org/blog/keys>

31. Мутерко Г.М, Михальов Д.А. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3672/3602>

32. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobitnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566>

33. Олійник О.О. Корпоративна соціальна відповідальність у системі управління персоналом підприємства. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2015. № 1(9). С. 140–147.

34. Особисті цінності: як в компанії МХП намагаються давати працівникам мету, що виходить за межі бізнес-показників. URL: <https://rau.ua/personalii/cinnosti-kompanii-mhp-morozov/>

35. Подолянчук О. А. Оплата праці та розрахунки з працівниками в умовах воєнного стану: трудові відносини та обліковий аспект. Ефективна економіка(електронне наукове фахове видання). 2022. № 5. URL : [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2022/83.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2022/83.pdf)

36. Прозора робота. Що пропонують компанії крім зарплати. URL: <https://robota.ua/ru/prozora?keyword=&cityId=0&rubricId=0>

37. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу в умовах сучасних викликів Трансформаційна економіка. № 2 (02), 2023

38. Процик І.С. Теоретичні аспекти мотивування управлінських працівників на вітчизняних підприємствах. Науковий вісник. Одеса: ОНМА, центр „Видавінформ”, 2016. № 14(34). С. 29-35.

39. Сазонова Т.О. Самомотивація як невід’ємна складова ефективності особистості. Приазовський економічний вісник (електронне наукове фахове видання). Вип. 3(20). С. 123–127.

40. Сазонова Т.О., Богданова В.С., Проскура О.С. Роль самомотивації у професійній діяльності менеджера. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2022. №1. С. 89–93. URL : [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/1\\_2022/17.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/1_2022/17.pdf)

41. Середа О.Г., Швець Н.М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. Вип. 11. С. 229–232.

42. Федоришина Л.М. Мотивація праці: підходи до трактування. Сталий розвиток економіки. 2017. № 2(35). С. 90–95.

43. Що таке нематеріальна мотивація працівників? URL: <https://taslife.com.ua/blog/shho-take-nematerialna-motyvacziya-praczivnykiv>

44. Як мотивувати працівника в умовах війни. URL: <https://eba.com.ua/yak-motyvuvaty-pratsivnyka-v-umovah-vijny/>

45. Bruce, L. What's most important to employees today? URL: [https://www.academia.edu/4262026/Employee\\_motivation\\_in\\_a\\_cross\\_cultural\\_or\\_ganisationAuthor\\_Li\\_Qin\\_Title\\_Employee\\_Motivation\\_in\\_a\\_Cross\\_cultural\\_Orga\\_nisation](https://www.academia.edu/4262026/Employee_motivation_in_a_cross_cultural_or_ganisationAuthor_Li_Qin_Title_Employee_Motivation_in_a_Cross_cultural_Orga_nisation)

46. Susan, M. What people want from work? URL: <https://louis.pressbooks.pub/introbusinessadmin/chapter/managing-human-resources-and-labour-relations/>