



Press, 2000. xvi, 607 p. **3.** Straus S. Fundamentals of genocide and mass atrocity prevention. Washington : United States Holocaust Memorial Museum, 2016. 239 p. **4.** Jones A. Genocide: a comprehensive introduction. London : Routledge, 2006. 460 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203347447>. **5.** Wallimann I., Dobkowski M. N. (Eds.). Genocide and the modern age: etiology and case studies of mass death. New York : Greenwood Press, 1987. xviii, 322 p. **6.** Üngör U. Introduction: Genocide, an enduring problem of our age. *Genocide: New perspectives on its causes, courses and consequences*. Amsterdam University Press, 2016. P. 11–24. URL: <http://www.jstor.org/stable/j.ctt1d8hb37>. **7.** Голодомор 1932–1933 років: геноцид українського народу. Збірник документів і матеріалів / за ред. В. М. Щербатюка, Д. І. Кураса. Київ : Фенікс, 2025. 272 с. **8.** Trahan J. Genocide, war crimes and crimes against humanity : A digest of the case law of the International criminal tribunal for Rwanda. Human Rights Watch, 2010. 482 p.

Стаття надійшла до редакції 25.11.2025 р.



ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

УДК 331.101.3

Колосовська К. Р.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня III курсу
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. Розглянуто теоретичні та практичні аспекти організації системи мотивації персоналу в умовах воєнного стану. Визначено сутність мотивації як ключового чинника забезпечення ефективності праці, проаналізовано вплив війни на психологічний стан і матеріальне забезпечення працівників. Виявлено, що в умовах економічної нестабільності традиційні стимули втрачають ефективність. Обґрунтовано необхідність трансформації мотиваційних систем у бік гнучкості та соціальної відповідальності. Запропоновано рекомендації щодо посилення нематеріальних складових мотивації, зокрема психологічної підтримки та безпекових заходів. Наведено порівняння традиційних і кризових підходів до стимулювання персоналу.

Ключові слова: воєнний стан, ефективність праці, корпоративна культура, мотивація персоналу, нематеріальна мотивація, психологічна підтримка, система стимулювання, соціальна відповідальність.



Annotation. Abstract. The theoretical and practical aspects of organizing the personnel motivation system under martial law conditions are examined. The essence of motivation as a key factor in ensuring labor efficiency is defined. The impact of the war on the psychological state and material well-being of employees is analyzed. It is revealed that under conditions of economic instability, traditional incentives lose their effectiveness. The necessity of transforming motivational systems towards flexibility and social responsibility is substantiated. Recommendations for strengthening non-material components of motivation, particularly psychological support and safety measures, are proposed. A comparison of traditional and crisis approaches to personnel stimulation is provided.

Keywords: corporate culture, incentive system, labor efficiency, martial law, non-material motivation, personnel motivation, psychological support, social responsibility.





Мотивація персоналу виступає фундаментом успішної діяльності будь-якого підприємства, оскільки результативність організації безпосередньо корелює з бажанням співробітників працювати та досягати корпоративних цілей. В умовах воєнного стану підходи до мотивації зазнають кардинальних трансформацій, еволюціонуючи від простих схем винагороди до складних систем підтримки життєстійкості колективу [1; 2].

Наукова література пропонує різноманітні підходи до трактування сутності мотивації, диференціюючи її на позитивну та негативну, внутрішню та зовнішню, матеріальну та нематеріальну. Зокрема, позитивна мотивація (бонуси, визнання) зміцнює впевненість у власних силах, тоді як негативна (система санкцій) може призводити до демотивації персоналу [3]. Систематизацію основних видів мотивації наведено у табл. 1.

Дані табл. 1 свідчать про те, що універсального методу стимулювання не існує, а ефективність інструментів залежить від індивідуальних потреб працівника.

Однак в умовах воєнного стану ситуація суттєво ускладнюється. Економічна нестабільність та інфляційні процеси нівелюють ефект від підвищення номінальної заробітної плати, знижуючи реальну купівельну спроможність населення [4]. Динаміку індексу інфляції, що безпосередньо впливає на ефективність матеріальних стимулів, відображено на рис. 1.

Таблиця 1

Аналіз видів мотивації персоналу у трудовій діяльності

| Вид мотивації | Характеристика та інструменти | Вплив на працівника |
|---------------|---|--|
| Матеріальна | Заробітна плата, премії, надбавки, бонуси, доплати за стаж | Задовольняє базові фізіологічні потреби та потреби в безпеці; короткостроковий ефект |
| Нематеріальна | Подяка, грамоти, навчання, кар'єрне зростання, гнучкий графік | Задовольняє соціальні потреби та потребу у визнанні; формує лояльність |
| Внутрішня | Особисте бажання працювати, інтерес до завдань, саморозвиток | Забезпечує найвищу якість роботи та ініціативність без зовнішнього тиску |

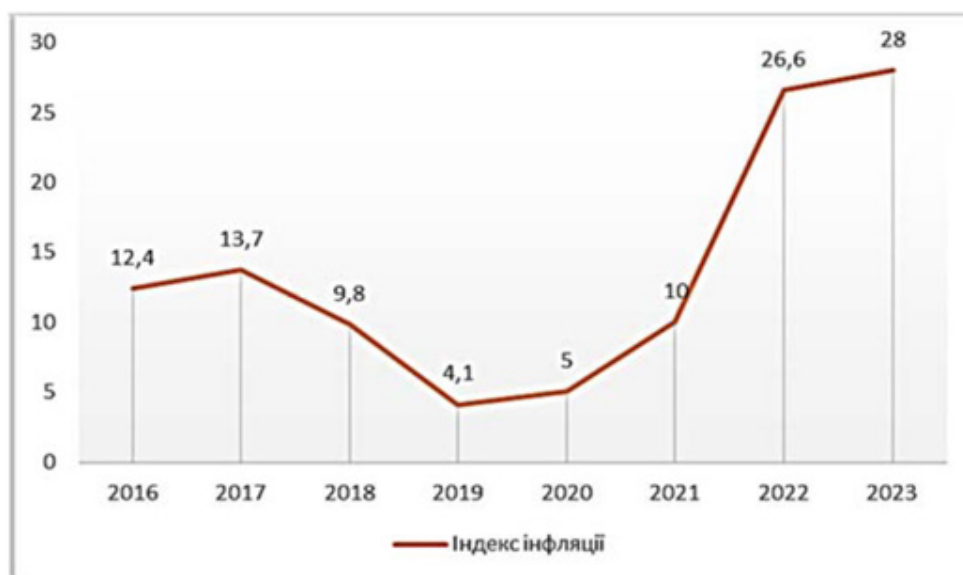


Рис. 1. Зміна індексу інфляції

Також, окрім економічних чинників, критичним фактором стає психологічний стан працівників. Високий рівень стресу та перманентна загроза життю зміщують пріоритети з досягнення кар'єрного успіху на базову потребу в безпеці та стабільності. Статистичні дані, зокрема індекс очікувань щодо зайнятості, підтверджують пряму залежність мотивації від зовнішніх криз [5]. У таких умовах виключно матеріальні стимули демонструють зниження ефективності. Тому сучасні підприємства змушені імплементувати нові інструменти, орієнтовані на корпоративну соціальну відповідальність (КСВ), психологічну підтримку та інклюзивність. Основні етапи та інструменти управління мотивацією в кризових умовах систематизовано в табл. 2.



Таблиця 2

Інструменти та етапи управління мотивацією в умовах воєнного стану

| Етап | Інструменти реалізації | Особливості в умовах воєнного стану |
|----------------------------|--|--|
| Діагностика | Опитування, моніторинг настроїв, оцінка стресу | Акцент на виявленні рівня тривожності та потреби у безпеці |
| Безпека та умови | Облаштування укриттів, релокація, гнучкий графік | Пріоритет фізичної безпеки над плановими показниками |
| Психологічна підтримка | Штатні психологи, кімнати розвантаження, тимбілдинги | Профілактика вигорання та ПТСР, емоційна підтримка |
| Соціальна відповідальність | Волонтерство, допомога ЗСУ, підтримка сімей | Об'єднання колективу спільною метою перемоги |

Таким чином, трансформація системи мотивації в умовах воєнного стану є об'єктивною необхідністю. Покладання виключно на стандартні матеріальні схеми винагороди вже не забезпечує бажаної ефективності через високий рівень інфляції, який нівелює реальну цінність грошових надбавок, та зміну пріоритетів працівників, для яких питання фізичної безпеки та емоційного спокою стали пріоритетними [6].

Саме тому критично важливим є перехід до комплексного соціально-психологічного підходу, що базується на принципах людиноцентричності. Він передбачає створення безпечних умов праці, забезпечення ментального здоров'я через професійну психологічну підтримку, а також надання гнучкості в робочих процесах, що дозволяє співробітникам самостійно балансувати між професійними обов'язками та особистою безпекою. Більше того, в умовах значного ризику втрати кваліфікованих кадрів через міграцію, саме нематеріальні чинники – залучення до КСВ, спільна волонтерська діяльність та емпатична комунікація з керівництвом – формують глибоку довіру та лояльність персоналу. Це перетворює колектив на згуртовану команду, здатну забезпечити стійкість та адаптивність бізнесу перед обличчям непередбачуваних зовнішніх викликів.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Козлова І. М.

Література: 1. Васюта В. Б., Бульбаха Л. В. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>. 2. Гаврилова О. В., Осійчук В. В. Мотивація персоналу як один із методів управління у готельних підприємствах. *Modern Economics*. 2023. № 38. С. 22–27. 3. Нестерець Т., Ануфрієва О. Сучасні методи мотивації персоналу на підприємстві. *Науковий вісник Університету менеджменту освіти*. 2018. Вип. 5. 4. Середня зарплата в Україні // Work.ua. URL: <https://www.work.ua/salary-all/?page=1>. 5. Стан ділової активності підприємств // Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua>. 6. Козлова І. М., Ковнір Н. А. Мотиваційні пріоритети працівників у сучасних умовах // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVII Міжнар. наук.-практ. конф. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. С. 323–330.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2025 р.

