

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-наукова програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

Чобана Владислава Петровича

**Науковий керівник:
кандидат економічних наук
доцент
Герасименко Оксана Олександрівна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 15 від 15 травня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри
_____ доцент Фірсова С. Г.

Київ – 2025

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.
«13» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОНП «Менеджмент організацій і адміністрування»
Чобана Владислава Петровича

1. Тема роботи: «УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.09.2024, протокол №2, редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 10.04.2025, протокол №13.

2. Строк завершення роботи: 12.05.2025

3. Попередній захист роботи: квітень-травень 2025 р.

4. Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти управління мотивацією персоналу підприємства в умовах воєнного стану.

5. Об'єкт дослідження: процеси мотивування персоналу на підприємстві «Аква-Еталон».

6. Метою дослідження є критичне узагальнення і поглиблення теоретичних положень, аналіз сучасного стану та розробка на цій основі практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивування працівників підприємства «Аква-Еталон».

Для досягнення зазначеної мети поставлено такі **завдання:**

6.1) розкрити сутність та аргументувати механізми й управлінські інструменти мотивації в сучасному менеджменті;

6.2) виявити та охарактеризувати особливості управління мотивацією персоналу в умовах повномасштабного російського воєнного вторгнення;

6.3) навести організаційно-економічну характеристику підприємства «Аква-Еталон»;

6.4) провести аналіз та оцінювання ефективності діючої системи мотивації персоналу на підприємстві «Аква-Еталон» в умовах воєнного стану;

6.5) розробити пропозиції щодо покращення мотиваційної політики підприємства «Аква-Еталон»;

6.6) провести оцінювання ефективності запропонованих заходів з урахуванням прогнозованих результатів впровадження заходів.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2024
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2024
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2024
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2024 – березень 2025
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2025
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2025
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2025
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2025
9.	Консультації з приводу оформлення роботи	квітень 2025
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2025
11.	Передзахисти магістерських робіт	квітень – травень 2025
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 07.05.2025
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	08.05.2025
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	09.05.2025
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2025
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	8
1.1. Мотивація персоналу в сучасному менеджменті: сутність, механізми, інструменти	8
1.2. Особливості управління мотивацією персоналу в умовах повномасштабного російського воєнного вторгнення	17
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «АКВА-ЕТАЛОН»	23
2.1. Характеристика підприємства та його кадрової політики	23
2.2. Аналіз та оцінка ефективності діючої системи мотивації персоналу на підприємстві «Аква-Еталон» в умовах воєнного стану	31
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «АКВА-ЕТАЛОН» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	46
3.1. Пропозиції щодо покращення мотиваційної політики підприємства «Аква-Еталон»	46
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів та прогнозування результатів їх інтеграції	53
Висновки до розділу 3	60
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах повномасштабної російської військової агресії проти України та спричинених нею екстремальних змін у соціально-економічному середовищі, ефективне управління персоналом набуває критичного значення для забезпечення функціонування та стійкості підприємств. Воєнний стан зумовив безпрецедентні виклики для трудових колективів та підприємств, включаючи пряму загрозу життю та здоров'ю, руйнування інфраструктури, вимушену міграцію та значний психологічний тиск. Традиційні підходи до мотивування персоналу, розроблені для умов стабільності та передбачуваності, виявилися недостатньо адаптованими до цих нових реалій. Збереження працездатності, підтримання психологічної стійкості та високого рівня залученості працівників в умовах невизначеності та постійних загроз є необхідною умовою для забезпечення безперервності операційної діяльності підприємств та мінімізації негативних наслідків. Нездатність бізнесу ефективно мотивувати та підтримувати своїх співробітників у цей період безпосередньо впливає на продуктивність, безпеку праці та загальну спроможність підприємства функціонувати. Дослідження специфіки впливу воєнного стану на мотиваційні процеси та розробка адаптованих, дієвих механізмів мотивування персоналу є своєчасним та значущим завданням. Розуміння трансформованих потреб та пріоритетів працівників, а також пошук ефективних управлінських інструментів, здатних підтримувати їхню мотивацію та відданість в умовах війни, є критично важливим для збереження кадрового потенціалу країни та створення передумов для післявоєнного відновлення. Актуальність теми посилюється недостатньою теоретичною та методичною базою у сфері управління мотивацією персоналу в екстремальних кризових умовах, що вимагає проведення досліджень та узагальнення практичного досвіду українських підприємств. Обґрунтування необхідності розробки та впровадження нових підходів до мотивування, що відповідають викликам воєнного часу, є важливим елементом забезпечення кадрової безпеки та операційної ефективності підприємств в Україні.

Ступінь дослідженості проблеми. Проблема мотивації працівників є однією з центральних у теорії та практиці управління персоналом. Дослідження у цій галузі спрямовані на виявлення чинників, що спонукають до ефективної праці, розробку дієвих систем стимулювання та адаптацію мотиваційних механізмів до змінних умов зовнішнього середовища. Значний внесок у розвиток уявлень про сутність мотивації, її функції та механізми формування зроблено як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями.

Досліджуючи особливості мотивації персоналу українських підприємств в умовах воєнного стану, І. П. Чайка та О. В. Хурса [43] відзначають суттєві зміни у пріоритетах працівників, що зумовлюють необхідність впровадження адаптивних систем стимулювання, включаючи психологічну підтримку та гнучкі умови праці. Це підтверджується дослідженням О. О. Герасименко та А. В. Потапенко [5], які аналізують домінуючі мотиваційні механізми в умовах трансформацій ринку праці під час війни та виявляють чинники, що спричиняють "переформатування" мотивації.

Актуальні питання управління мотивацією в умовах постпандемії та воєнного стану також розглядають К. Б. Козак, Н. М. Корсікова та Ю. О. Петренко [10], а також узагальнююче дослідження М. І. Нечитайло [16]. Ці автори аналізують вплив таких факторів, як економічна нестабільність та стрес, пропонуючи адаптивні підходи, що поєднують матеріальне та нематеріальне стимулювання, та наголошуючи на гнучкості управлінських рішень. Схожі висновки щодо зміни цінностей працівників та важливості адаптивних інструментів мотивації в умовах кризи (пандемії) роблять О. М. Поплавська та Т. С. Кононенко [19], аналізуючи ризики для компанії, пов'язані зі зниженням задоволеності персоналу.

У більш широкому контексті, В. В. Хачатрян [23] розглядає мотивацію як ключовий фактор розвитку підприємницького потенціалу, аналізуючи її сутність, мету та базові принципи управління. Важливість нематеріальних стимулів як мотиваційного інструменту підкреслюється у праці Н. Явуз [76],

що аналізує їхній позитивний вплив на задоволеність та продуктивність персоналу.

Комплексний огляд управління мотивацією персоналу, що включає аналіз теорій та факторів впливу, а також доводить ефективність поєднання матеріальних і нематеріальних чинників для покращення показників роботи, надає Дж. Л. Бака [38]. Дослідження І. В. Черниш та М. В. Козик [25] розкриває сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг, наголошуючи на необхідності індивідуального підходу та інвестицій у людський капітал. Вплив мотивації, зокрема ціннісного компонента, на професійну спрямованість особистості аналізує К. Яцина [27].

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених мотивації персоналу, трансформаційні процеси в економіці, кризові явища та зміни ціннісних орієнтацій працівників зумовлюють необхідність подальших досліджень. Зокрема, недостатньо вивченими залишаються питання адаптації класичних мотиваційних теорій до сучасних реалій, розробки специфічних мотиваційних інструментів для підприємств, що функціонують в умовах воєнного стану та посткризового відновлення, а також глибинний аналіз взаємозв'язку між мотивацією, ціннісними орієнтаціями та професійною спрямованістю особистості у контексті формування ефективного кадрового потенціалу. Актуальним є дослідження впливу психологічних факторів та нематеріальних стимулів на мотивацію в умовах підвищеного стресу та невизначеності. Потребує подальшого розвитку методичний інструментарій для оцінювання рівня мотивації та її впливу на результативність діяльності підприємств, особливо з урахуванням галузевої специфіки та особливостей національного ринку праці.

Мета дослідження – критичне узагальнення і поглиблення теоретичних положень, аналіз сучасного стану та розробка на цій основі практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивування працівників підприємства «Аква-Еталон» в умовах воєнного стану.

Для досягнення мети поставлені такі **завдання**:

- розкрити сутність та аргументувати механізми й управлінські інструменти мотивації в сучасному менеджменті;
- виявити та охарактеризувати особливості управління мотивацією персоналу в умовах повномасштабного російського воєнного вторгнення;
- навести організаційно-економічну характеристику підприємства «Аква-Еталон»;
- провести аналіз та оцінювання ефективності діючої системи мотивації персоналу на підприємстві «Аква-Еталон» в умовах воєнного стану;
- розробити пропозиції щодо покращення мотиваційної політики підприємства «Аква-Еталон»;
- провести оцінювання ефективності запропонованих заходів з урахуванням прогнозованих результатів впровадження заходів.

Об'єктом дослідження є процеси мотивування персоналу на підприємстві «Аква-Еталон».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління мотивацією персоналу підприємства в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи та послідовного виконання визначених завдань було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Зокрема, при розкритті сутності, механізмів та інструментів мотивації в сучасному менеджменті, а також виявленні особливостей управління мотивацією персоналу в умовах повномасштабного російського воєнного вторгнення застосовувалися загальнонаукові теоретичні методи: аналізу та синтезу – для опрацювання наукових джерел та формування теоретичних узагальнень, індукції та дедукції – для обґрунтування положень, а також історичний та логічний методи – для висвітлення еволюції поглядів та структурування матеріалу. В процесі надання організаційно-економічної характеристики підприємства «Аква-Еталон» та здійснення аналізу ефективності діючої системи мотивації використовувалися емпіричні та аналітичні методи: збір та

опис фактичних даних з внутрішньої звітності підприємства, вимірювання та порівняння ключових показників ефективності, а також економіко-математичні методи – для обробки та аналізу отриманої інформації. При розробленні пропозицій з покращення мотиваційної політики підприємства та оцінюванні ефективності запропонованих рекомендацій застосовувалися методи аналізу, синтезу, моделювання (для формування пропозицій) та прогнозування (для оцінювання їх потенційної ефективності), базуючись на результатах проведеного аналізу.

Дослідження базується на наукових працях українських та зарубіжних науковців за проблематикою мотиваційного менеджменту, нормативно-правових актах та внутрішніх даних підприємства «Аква-Еталон».

Теоретична цінність дослідження полягає у систематизації знань про управління мотивацією персоналу в умовах воєнного стану. Прикладна значущість – у розробленні конкретних рекомендацій для підвищення ефективності системи мотивації на підприємстві «Аква-Еталон» та можливості їх застосування на інших підприємствах в аналогічних умовах.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1. Мотивація персоналу в сучасному менеджменті: сутність, механізми, інструменти

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високою динамічністю та загостренням конкуренції, людський капітал є визначальним фактором успіху підприємства. Персонал виступає рушійною силою, що забезпечує як інноваційний розвиток, так і операційну ефективність. Наявність талановитих співробітників не є достатньою умовою. Необхідним є створення умов для повного розкриття їхнього потенціалу та спрямування енергії на досягнення колективних цілей. У цьому контексті мотивація персоналу набуває стратегічного значення. Вона є ключовим важелем трансформації індивідуальних прагнень працівників у колективні досягнення. Мотивація є складним, багатограним явищем, що включає не лише фінансову винагороду, але й глибокі психологічні, соціальні та духовні аспекти трудової діяльності.

Сутність мотивації персоналу в сучасному менеджменті визначається як комплексний внутрішній стан особистості, який формується під впливом потреб, цінностей, амбіцій, очікувань та сприйнятті зовнішнього середовища. Це внутрішнє прагнення докладати зусиль, виявляти ініціативу та наполегливість для досягнення результатів. Мотивація спонукає до дії, проявляючись у готовності співробітника віддавати знання та навички не лише за зовнішню винагороду, але й через внутрішнє задоволення від роботи, відчуття її значущості та можливості самореалізації. Ефективне управління має впливати на ці внутрішні чинники.

Сучасне розуміння мотивації пов'язане з потребами людини. Задоволення фізіологічних потреб, потреби у безпеці, соціальних зв'язках, повазі та самоактуалізації є основними джерелами мотивації. Кожна людина має унікальний набір потреб, що змінюється з часом та під впливом обставин.



Рис. 1.1.1. Потреби персоналу підприємства*

*Джерело: розроблено автором.

Природа мотивації, потреб і стимулів, а також фактори, що підвищують їх ефективність (рис. 1.1.1) залишаються незмінними, керівник в свою чергу має вміти розпізнавати їх та створювати умови для їх задоволення у професійній діяльності. В. В. Хачатрян [23] обґрунтовує необхідність мотивації працівників для підвищення ефективності використання трудового та підприємницького потенціалу підприємства, виокремлюючи основні засади мотивації, її мету та результат. Також він досліджує взаємозалежність між поняттями "підприємницький потенціал" та "мотивація", враховуючи мотивацію як процес та функцію управління. Важливим елементом мотивації є цінності, їх збіг з цінностями підприємства створює внутрішнє підґрунтя для високої мотивації. Відчуття сенсу роботи та її відповідність особистим переконанням підвищує віддачу та ентузіазм. Життєві амбіції та очікування також відіграють значну роль. Прагнення до зростання, навчання, досвіду чи статусу є потужними мотиваторами. Керівник має виявляти ці амбіції та пропонувати можливості для їх

реалізації. Сприйняття зовнішнього середовища, включаючи культуру, відносини, умови праці та винагороду, впливає на мотивацію. Розуміння мотивації як комплексного стану під впливом потреб, цінностей, амбіцій та середовища є першим кроком до ефективного управління персоналом.

Для розуміння механізмів мотивації сучасний менеджмент спирається на теоретичні концепції. Незважаючи на їх вік, основні положення залишаються актуальними. Серед впливових теорій: ієрархія потреб Маслоу [34], теорія двох факторів Герцберга [31], теорія очікувань Врума [33], теорія досягнень МакКлелланда [32].

Кожна пропонує унікальний погляд на спонукання до дії, забезпечуючи комплексне розуміння мотивів. Ієрархія потреб Маслоу вказує на п'ять рівнів потреб, наголошуючи на важливості базових умов, соціалізації, визнання та самореалізації. (рис. 1.1.2)

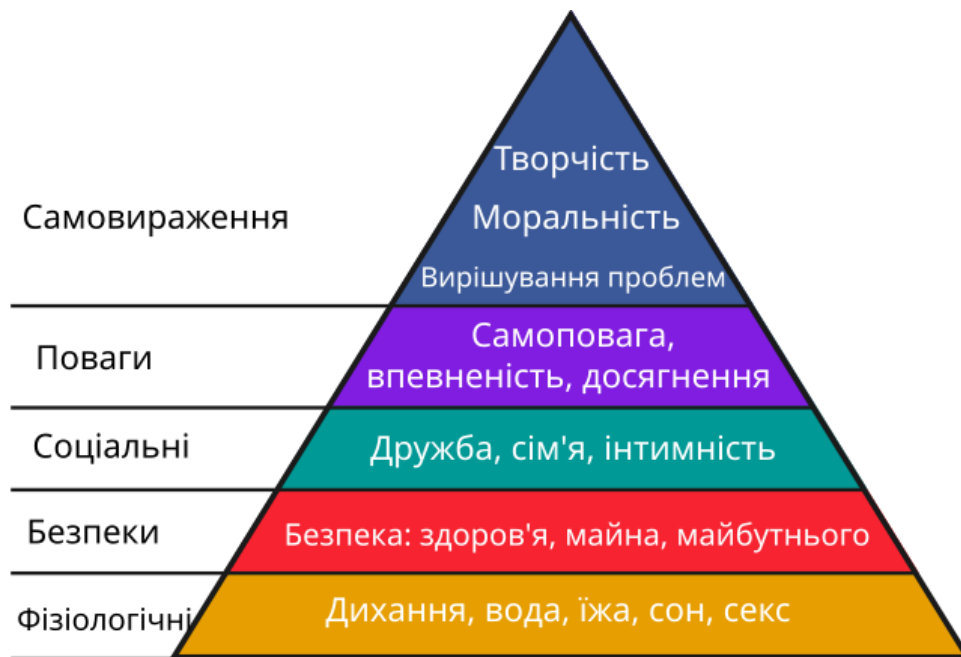


Рис 1.1.2 Ієрархія потреб Маслоу [34]

Теорії (табл. 1.1.1) надають аналітичну основу для розуміння мотивів праці. Сучасний керівник, що усвідомлює ці засади, має кращі шанси побудувати ефективну систему мотивації. Дж. Л. Бака [38] досліджує теоретико-методичні основи та практичне застосування системи управління мотивацією, аналізуючи сутність, структуру та сучасні теорії мотивації.

Автор також встановлює, що ефективна мотиваційна система поєднує матеріальні та нематеріальні стимули.

Таблиця 1.1.1

Порівняння теоретичних концепцій*

Теорія	Основне поняття	Фокус\Механізм
Теорія двох факторів (Герцберг)	Гігієнічні чинники (запобігають незадоволеності), Мотиватори (викликають задоволення)	Усунення незадоволеності не підвищує мотивацію; для підвищення мотивації необхідні мотиватори, пов'язані зі змістом роботи.
Теорія очікувань (Врум)	Очікування зв'язку між зусиллями та результативністю, винагородою, цінністю винагороди (Валентність)	Мотивація залежить від очікувань та цінності винагороди. Важливість чітких цілей, підтримки та цінної винагороди.
Теорія потреб досягнення (МакКлелланд)	Потреби у досягненні, владі, приналежності	Поведінка та мотивація визначаються домінуючими потребами особистості.

*Джерело: розроблено автором.

Центральним механізмом мотивації є поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів. Матеріальна винагорода є важливою, забезпечуючи базові потреби та фінансову безпеку. Конкурентоспроможна зарплата та бонуси є необхідною, але недостатньою умовою, створюючи "гігієнічні фактори". Нематеріальні стимули впливають на вищі потреби та є потужними "мотиваторами". Вони включають можливості зростання, визнання, збагачення змісту роботи, делегування, комфортне середовище, гнучкість та залучення до рішень. Ключ до ефективної мотивації у синергії цих стимулів. Висока зарплата без розвитку та визнання не втримає талановитого співробітника, так само як обіцянки зростання неефективні без справедливої базової винагороди. Сучасний менеджер має будувати цілісну систему, де матеріальні стимули є основою, а нематеріальні створюють умови для розкриття потенціалу, залученості та лояльності. Цей баланс має адаптуватися до потреб співробітників та зовнішніх умов. На думку автора, недооцінка будь-якої з цих складових веде до дисбалансу та зниження ефективності мотиваційних програм. Н. Явуз [76] досліджує використання

нематеріальних стимулів у державному секторі, вказуючи на те, що вони значно підвищують моральний дух та мотивацію працівників, особливо коли інтегровані в загальну систему мотивації.

Роль керівника у системі мотивації є визначальною. Він є архітектором мотивуючого середовища, зв'язком між цілями підприємства та прагненнями співробітників. Ефективний лідер не лише ставить завдання та контролює, але й надихає, підтримує, розвиває та створює атмосферу, де кожен відчуває значущість. Це вимагає емоційного інтелекту, емпатії та вміння слухати. Побудова довірчих відносин є головним завданням керівника. Довіра – фундамент ефективності мотиваційних інструментів. Регулярний та конструктивний зворотній зв'язок є ключовою функцією. Співробітники потребують розуміння своєї роботи, сильних сторін та зон розвитку. Розвиток потенціалу співробітників – пряма відповідальність керівника, що включає виявлення сильних сторін, постановку завдань для зростання та надання ресурсів. Лідерство полягає у створенні спільного бачення та натхненні цим баченням. Керівник має комунікувати місію та цінності, пояснювати внесок кожного у досягнення цілей та створювати відчуття причетності. Роль керівника виходить за межі адміністративних функцій, перетворюючись на роль наставника, коуча та натхненника. Автор переконаний, що саме лідерство є каталізатором мотивації, особливо в умовах невизначеності та змін.

Для реалізації стратегії мотивації використовується широкий спектр управлінських інструментів. Ефективність системи значною мірою залежить від комплексного застосування цих інструментів, враховуючи специфіку підприємства та потреби співробітників. До традиційних інструментів належать: системи заробітної плати та преміювання, соціальні пакети, програми розвитку та навчання, кар'єрне планування, оцінювання результативності. Сучасний менеджмент також впроваджує інноваційні інструменти (табл. 1.1.2): 360-градусний зворотний зв'язок, цифрові платформи, People Analytics, програми Well-being, баддінг. Ефективне

застосування інструментів потребує розуміння їх впливу на мотивацію конкретних співробітників. Система мотивації має бути прозорою, справедливою та відповідати цінностям підприємства. Постійний моніторинг, збір зворотного зв'язку та адаптація є запорукою успіху. Черниш І. В. та Козик М. В. [25] досліджують сучасні форми і методи мотивації персоналу, підкреслюючи необхідність індивідуального підходу та значних інвестицій у розвиток трудових ресурсів. Вони зазначають, що управління персоналом включає кадрову політику, взаємовідносини, соціально-психологічні аспекти, а ключове місце займають способи стимулювання та мотивації.

Таблиця 1.1.2

Сучасні інноваційні інструменти*

360-градусний зворотний зв'язок	Метод оцінки ефективності співробітника, що включає зворотний зв'язок від керівників, колег, підлеглих та іноді зовнішніх клієнтів.
Цифрові платформи	Програмні рішення (наприклад, HRM-системи, LMS), що автоматизують та оптимізують HR-процеси (набір, адаптація, навчання, оцінка тощо).
People Analytics	Аналіз даних про співробітників для отримання інсайтів щодо ефективності роботи, залученості, плинності кадрів та інших аспектів HR.
Програми Well-being	Ініціативи компанії, спрямовані на підтримку фізичного, ментального та соціального благополуччя співробітників (наприклад, спорт, психологічна підтримка).
Баддінг	Програма, в якій досвідчений співробітник (бадді) допомагає новому співробітнику адаптуватися в компанії, знайомить з культурою та процесами.

*Джерело: розроблено автором.

Сучасний світ характеризується цифровою трансформацією та новими формами праці, що створює виклики для мотивації. Дистанційна та гібридні моделі вимагають посиленої уваги до залученості та відчуття приналежності у віртуальному середовищі. Фізична віддаленість ускладнює підтримку культури, обмін знаннями та міжособистісні зв'язки. Виникає ризик ізоляції та зниження командного духу. Сучасні системи мотивації мають

використовувати цифрові технології для подолання цих бар'єрів. Нові форми праці вимагають посиленої уваги до довіри та автономії, з чітким визначенням очікувань та підтримкою. Цифрова трансформація відкриває можливості для персоналізації мотиваційних програм. People Analytics дозволяє збирати та аналізувати дані про переваги та зони розвитку співробітників. На основі цих даних можна створювати персоналізовані програми. Онлайн-навчання стає важливим інструментом мотивації. Вплив цифрової трансформації вимагає гнучкості, експериментів та використання технологій для створення адаптивних, персоналізованих систем мотивації. Позиція автора полягає у тому, що використання даних та технологій для розуміння та задоволення індивідуальних потреб є необхідною умовою ефективної мотивації у цифрову епоху.

Корпоративна культура є потужним механізмом мотивації. Вона формує атмосферу, впливає на відносини та визначає норми поведінки. Сильна позитивна культура може бути ефективним мотиватором, тоді як слабка – нівелює мотиваційні програми. Культура впливає на мотивацію через спільні цінності, довіру, взаємоповагу, визнання, підтримку розвитку та баланс робота із життям. Інтеграція мотивації у загальну стратегію управління людськими ресурсами є важливим аспектом. Мотивація має бути вбудована у всі процеси HRM. Стратегічний підхід передбачає моніторинг та аналіз ефективності, використовуючи опитування задоволеності, аналіз плинності, оцінку залученості. Системи мотивації мають бути гнучкими та адаптивними. Корпоративна культура та стратегічна інтеграція мотивації є невід'ємними елементами успішного менеджменту. На думку автора, сильна корпоративна культура, що відповідає цінностям співробітників, створює міцний фундамент для високої мотивації, який важко замінити лише матеріальними стимулами.

Одним із трендів є відхід від уніфікованих підходів до мотивації на користь індивідуалізації. Усвідомлення унікальності кожного співробітника є критичним для ефективної мотивації. Те, що мотивує одного, може бути

байдужим для іншого. Індивідуалізація означає необхідність досліджувати потреби, сильні сторони, зони розвитку, кар'єрні цілі та пріоритети співробітників. Це вимагає спостережливості, аналітичних здібностей та розвинених комунікаційних навичок керівника. На основі зібраної інформації керівник може адаптувати мотиваційні інструменти, що виражається у делегуванні завдань, можливостях розвитку, адаптації винагороди, гнучкості умов праці та індивідуальному визнанні. Реалізація індивідуалізованого підходу потребує зусиль, але окупається зростанням залученості та лояльності. Індивідуалізація є необхідністю на сучасному ринку праці. М. І. Нечитайло [16] розглядає актуальні питання управління мотивацією персоналу в умовах кризових викликів, пропонуючи комплексний адаптивний підхід до формування мотиваційного механізму. Позиція автора підтверджує, що індивідуалізований підхід до мотивації є не просто бажаним, а обов'язковим елементом управління персоналом, оскільки він дозволяє враховувати унікальність кожної людини та максимально розкрити її потенціал.

Побудова ефективної системи мотивації – це безперервний процес моніторингу, аналізу та адаптації. Навіть найкращі програми можуть втратити ефективність через зміну умов чи потреб. Сучасний менеджмент приділяє увагу вимірюванню ефективності та постійному вдосконаленню мотиваційних програм. Вимірювання здійснюється за допомогою показників: продуктивність, плинність, залученість, задоволеність, абсентеїзм, кількість пропозицій щодо покращення. Для збору даних використовуються опитування, зустрічі, системи управління результативністю, HR-аналітика, аналіз плинності, фокус-групи. На основі даних здійснюється аналіз та оцінювання ефективності інструментів. Якщо інструменти не дають результату, їх коригують або замінюють. Важливо бути готовим до експериментів. Системний підхід до вимірювання та вдосконалення дозволяє підприємству бути гнучким та адаптивним, реагувати на виклики та підтримувати високий рівень мотивації. Поплавська О. М. та Кононенко Т. С.

[19] досліджують стан мотивації та рівень задоволеності працівників, визначаючи найбільш значущі інструменти їх посилення та систематизуючи ризики зниження задоволеності. Вони вводять поняття "мотиваційний портфель" та формують рекомендації для посилення ефективності мотивації, включаючи гармонійне поєднання матеріальних і нематеріальних компонентів та урахування ціннісного профілю працівників. Безперервний моніторинг та адаптація є критично важливими, оскільки потреби та очікування працівників постійно змінюються, а зовнішнє середовище ставить нові виклики.

Аналізуючи сутність, механізми та інструменти мотивації, прослідковується, що це складне та динамічне явище. Воно виходить за межі фінансових стимулів, заглиблюючись у потреби та цінності. Ефективна мотивація – результат системного, стратегічного та гуманістичного підходу. Сучасний менеджмент вимагає розуміння теорій та вміння застосовувати їх на практиці, враховуючи унікальність співробітників та специфіку підприємства. Балансування стимулів, створення мотивуючого середовища, використання технологій для персоналізації та вимірювання, а також постійне вдосконалення є ключовими складовими успіху. Здатність ефективно мотивувати співробітників стає вирішальним фактором життєздатності та конкурентоспроможності підприємства.

Позиція автора полягає в тому, що ефективна мотивація є результатом глибокого розуміння людської психології, вмілого використання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів, створення сприятливої корпоративної культури та сильного лідерства. Важливо постійно адаптувати мотиваційні підходи до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, використовуючи сучасні технології для аналізу та персоналізації. Ігнорування потреб та цінностей співробітників, відсутність прозорості комунікації та довіри нівелює будь-які, навіть найбільш фінансово привабливі, мотиваційні програми.

1.2. Особливості управління мотивацією персоналу в умовах повномасштабного російського воєнного вторгнення

Етап національної стійкості та адаптації, що переживає Україна з лютого 2022 року, кардинально змінив парадигму функціонування всіх соціальних та економічних інститутів. В умовах воєнного стану підприємства зіштовхнулися з викликами, які не мають аналогів у сучасній історії управління. Безпосередня загроза життю, руйнування інфраструктури, вимушена міграція, економічна турбулентність та глибокий психологічний стрес стали повсякденною реальністю для українських працівників. Цей екстремальний контекст вимагає не просто корекції, а фундаментального переосмислення підходів до управління мотивацією персоналу. Традиційні моделі, що базувалися на прогнозованості та стабільності, виявилися неспроможними адекватно реагувати на нові, динамічні та часто непередбачувані чинники, що впливають на внутрішній стан та працездатність людини.

Першою і, можливо, найбільш визначальною особливістю управління мотивацією в умовах воєнного стану є радикальне зміщення пріоритетів працівників від класичних матеріальних та кар'єрних стимулів до базових потреб безпеки та психологічної стабільності. В умовах постійної загрози обстрілів, невизначеності щодо збереження майна та життя, питання фізичної безпеки на робочому місці (наявність укриттів, чітких інструкцій дій під час тривоги, можливість оперативно залишити небезпечну зону) стає головним мотивуючим або, навпаки, демотивуючим фактором. Як зазначають Герасименко О. О. та Потапенко А. В. [5], екзистенційні безпекові ризики стали домінантним фактором, що актуалізував базові потреби у фізичній безпеці (найнижчий рівень в ієрархії Маслоу), суттєво нівелюючи значущість мотиваторів вищого порядку. Поряд з цим, надзвичайно зростає значення психологічної безпеки – відчуття підтримки з боку керівництва та колег, можливість відкрито говорити про свої переживання, доступ до психологічної допомоги. Хронічний стрес, тривожність, втрати, розлука з

близькими – ці чинники безпосередньо впливають на емоційний стан та, відповідно, на мотивацію до роботи. Традиційні бонуси, премії чи перспективи швидкого кар'єрного зростання можуть втрачати свою привабливість перед обличчям екзистенційних викликів.

Менеджмент змушений переорієнтувати свої зусилля на створення максимально безпечного фізичного та психологічного середовища. Це включає не лише технічні заходи безпеки, а й розвиток культури емпатії, взаємопідтримки, гнучкості у графіках та умовах роботи, врахування індивідуальних обставин співробітників (наприклад, необхідності догляду та додаткової уваги за дітьми під час повітряних тривог, проблем з електропостачанням чи зв'язком). Козак К. Б., Корсікова Н. М. та Петренко Ю. О. [10] підкреслюють необхідність адаптивних підходів до мотивації в умовах воєнного стану, зокрема психологічну підтримку та модифікацію KPI. Важливим стає не стільки розмір заробітної плати (хоча її своєчасність та достатність для базових потреб критичні), скільки її стабільність та асоціація з відчуттям надійності підприємства як "острівця стабільності" у неспокійному світі. Таким чином, ефективна мотивація починається з базового рівня – забезпечення безпеки та психологічного комфорту, що в мирний час часто вважалось вторинним або навіть непрямим фактором мотивації.

Другою фундаментальною особливістю є трансформація ролі та змісту комунікацій, а також посилення значення соціальних та ціннісних мотивів. В умовах війни інформація є цінним, але й небезпечним ресурсом. Відкрита, чесна та своєчасна комунікація з боку керівництва є критично важливою для підтримки довіри та зменшення невизначеності. Працівники потребують розуміння поточної ситуації в підприємстві, планів на майбутнє, навіть якщо ці плани є динамічними та залежать від зовнішніх обставин. Приховування інформації чи нечіткі комунікації породжують чутки, недовіру та додаткову тривогу. Особливого значення набуває двостороння комунікація та механізми зворотного зв'язку. Можливість бути почутим, висловити свої

проблеми та пропозиції, отримати відповіді на нагальні питання є потужним фактором, що підвищує залученість та лояльність.

Водночас, війна актуалізувала глибокі соціальні та ціннісні мотиви. Відчуття приналежності до сильної та згуртованої команди, взаємодопомога колег, підтримка працівників, які захищають країну, спільні волонтерські та соціальні проєкти – все це створює потужний нематеріальний мотиваційний фундамент. Робота перестає бути лише індивідуальною діяльністю заради заробітку, вона набуває ширшого соціального та національного сенсу. Можливість робити внесок у підтримку економіки, збереження життєдіяльності країни, допомогу постраждалим чи Збройним Силам через свою професійну діяльність стає надзвичайно потужним мотивом, що ґрунтується на патріотичних почуттях та відчутті особистої відповідальності. Цінності підприємства, її позиція щодо війни, соціальна відповідальність стають частиною мотиваційного пакету, приваблюючи та утримуючи співробітників, для яких ці аспекти є визначальними.

Третьою знаковою особливістю є необхідність радикальної адаптації інструментів управління персоналом, включаючи професійний розвиток, оцінювання ефективності та загальні HR-процеси. В умовах воєнного стану традиційні підходи до кар'єрного планування та довгострокового розвитку стають менш актуальними через високий рівень невизначеності. Проте потреба у навчанні та розвитку не зникає, а трансформується. Акцент зміщується на розвиток навичок, критично важливих для виживання та роботи в умовах кризи: адаптивність, стресостійкість, навички дистанційної роботи, цифрова грамотність, кризовий менеджмент. Можливості для швидкого освоєння нових компетенцій, які дозволять бути більш стійким на ринку праці або зробити внесок у відновлення країни, стають важливим мотиватором. Формати навчання мають бути максимально гнучкими та доступними, враховуючи можливі перебої зі зв'язком та електроенергією. Яцина К. [27] у своєму дослідженні актуальності вивчення проблеми розвитку спрямованості студентів на професійну діяльність вказує на необхідність удосконалення науково-методичного інструментарію

дослідження професійної спрямованості особистості, що опосередковано стосується і розвитку персоналу.

Одночасно виникає потреба у перегляді систем оцінювання ефективності. Традиційні кількісні КРІ часто не відображають реальний внесок працівника, який може стикатися з об'єктивними перешкодами (обстріли, відсутність світла, тривоги). Необхідне впровадження більш гнучких, якісних та контекстно-залежних критеріїв оцінки, що враховують зусилля, адаптивність, якість роботи в складних умовах, внесок у підтримку команди. Процеси рекрутингу, адаптації, управління талантами також потребують суттєвої корекції, враховуючи мобілізацію, вимушену міграцію, релокацію та специфічні потреби працівників, що повертаються з військової служби. Чайка І. П. та Хурса О. В. [43] у своєму аналізі особливостей мотивації персоналу підприємств в умовах воєнного стану наголошують на необхідності запровадження ефективної системи нематеріальних стимулів, яка охоплює психологічну підтримку, визнання досягнень, розвиток корпоративної культури, можливості кар'єрного зростання та гнучкі умови роботи. HR-функція набуває стратегічного значення як партнер бізнесу у забезпеченні стійкості через управління найціннішим ресурсом – людьми. Це вимагає використання сучасних HR-технологій для збору та аналізу даних про стан та потреби персоналу, але також глибокої емпатії та індивідуального підходу з боку HR-менеджерів та лінійних керівників.

Четвертою, але не менш важливою особливістю є посилення ролі лідерства та культури як ключових мотивуючих чинників. В умовах екстремального стресу та невизначеності роль лідера як джерела стабільності, впевненості та натхнення зростає багаторазово. Лідер, який демонструє стійкість, прозорість у комунікаціях, емпатію до співробітників, турботу про їхню безпеку та добробут, а також чітке бачення майбутнього (особливо у довгостроковій перспективі), стає потужним мотивуючим прикладом. Його здатність приймати складні рішення, не втрачаючи людяності, підтримувати моральний дух команди та надихати на подолання труднощів є критичною. Організаційна культура також набуває нового

значення. Культура взаємодовіри, відкритості, взаємодопомоги, ініціативності та швидкої адаптації стає не просто бажаною, а життєво необхідною. В умовах воєнного стану бюрократія та жорстка ієрархія демотивують та уповільнюють реакцію. Культура, що заохочує делегування повноважень, самоорганізацію та відповідальність на нижчих рівнях, сприяє підвищенню гнучкості та резильєнтності підприємства, а це, у свою чергу, підтримує мотивацію працівників, які відчувають, що можуть впливати на ситуацію та робити внесок. Інтеграція цінностей національного спротиву, патріотизму та соціальної відповідальності у корпоративну культуру створює додатковий рівень єднання та мотивації, перетворюючи колектив на спільноту, об'єднану спільною метою не лише бізнесового, а й національного рівня.

Дослідження ключових аспектів управління мотивацією є не просто визначенням задля застосування традиційних чи адаптованих інструментів, а глибоким розумінням трансформації потреб та ціннісних орієнтирів працівників, що відбулася під впливом екстремальних обставин. Першочерговим завданням стає забезпечення базового рівня безпеки – як фізичної, так і психологічної, що є фундаментом для будь-яких інших мотиваційних заходів. Не менш важливою є здатність менеджменту побудувати відкриту та довірливу комунікацію, яка зменшує невизначеність та тривожність. Соціальні та ціннісні мотиви, пов'язані з приналежністю до колективу, взаємодопомогою та відчуттям внеску у спільну справу (як на рівні підприємства, так і країни), набувають вирішального значення. Важко не погодитись з думкою авторів Чайка І. П. та Хурса О. В. [43] щодо необхідності динамічної мотиваційної системи, яка поєднує гнучкі підходи до стимулювання з урахуванням актуальних потреб. При цьому, роль лідерства трансформується від суто управлінської до ролі наставника та опори для колективу. В умовах повномасштабної воєнної агресії ефективний лідер – це той, хто здатен надихнути, підтримати та зберегти людяність, приймаючи складні рішення.

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи викладене вище, зазначимо, що управління мотивацією персоналу в умовах воєнної агресії в Україні представляє собою унікальний та багатогранний виклик, що вимагає глибокої трансформації традиційних управлінських підходів. Ключові особливості цього процесу, підтверджені дослідженнями різних авторів, включають пріоритетність забезпечення безпеки та психологічного благополуччя співробітників, критичне значення прозорості та емпатичної комунікації, актуалізацію соціальних та ціннісних мотивів, необхідність гнучкої адаптації HR-інструментів та процесів, а також посилення ролі лідерства та організаційної культури. Ефективна система мотивації — це не просто набір інструментів заохочення, а цілісний підхід, сфокусований на людині, її потребах, емоційному стані та ціннісних орієнтирах. Він вимагає постійного моніторингу ситуації, швидкої адаптації рішень та глибокої емпатії з боку керівництва на всіх рівнях. Вміле поєднання матеріальних гарантій з потужними нематеріальними стимулами, такими як відчуття безпеки, підтримки, причетності до важливої справи та віри у майбутнє, стає вирішальним фактором не тільки для збереження операційної діяльності підприємств, а й для підтримки психологічної стійкості національного людського капіталу. Таким чином, управління мотивацією є стратегічним імперативом, що закладає фундамент для виживання сьогодні, забезпечення резильєнтності та успішної відбудови та розвитку України у післявоєнний період.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «АКВА-ЕТАЛОН»

2.1. Характеристика підприємства та його кадрової політики

Підприємство «Аква-Еталон» представляє собою яскравий приклад успішного вертикально інтегрованого підприємства на українському ринку бутильованої води. З моменту свого заснування у 1998 році, підприємство пройшло значний шлях еволюції, перетворившись з невеликого локального гравця на одного з чільних постачальників високоякісної питної води на національному рівні, зосередивши свою діяльність переважно на ринку міста Києва та прилеглих регіонів. Цей успіх став результатом послідовної реалізації стратегічного бачення, значних інвестицій у розвиток виробничої та логістичної інфраструктури, а також формуванні достатньо ефективної системи управління на всіх рівнях.

Основу конкурентних переваг «Аква-Еталон» у стабільному економічному середовищі становлять кілька взаємопов'язаних факторів. По-перше, це непохитне дотримання стандартів найвищої якості на всіх етапах операційного циклу. Контроль якості розпочинався ще на етапі видобутку водних ресурсів з артезіанських свердловин, які проходили ретельний моніторинг та аналіз на відповідність санітарним та екологічним нормам. Обладнання для багатоступеневого очищення та кондиціонування води, що включає системи зворотного осмосу, ультрафіолетового знезараження та мінералізації (залежно від типу продукції), дозволяє досягати найвищих показників чистоти та безпеки. Процес бутілювання здійснюється на автоматизованих, а також напів-автоматизованих лініях з дотриманням суворих гігієнічних вимог. Багаторівневий лабораторний контроль якості проводився як у власній атестованій лабораторії, так і із залученням зовнішніх незалежних експертів, що гарантувало відповідність продукції не тільки національним стандартам ДСТУ, але й визнаним міжнародним системам управління якістю, таким як ISO 9001 та ISO 22000 (НАССР).

Ретельний відбір постачальників сировини, пакувальних матеріалів (пляшок, пробок, етикеток) та допоміжних компонентів також відіграє ключову роль у забезпеченні стабільно високої якості готової продукції. Така політика якості формувала міцний фундамент довіри з боку споживачів та була однією з основних рушійних сил зростання підприємства.

По-друге, «Аква-Еталон» активно впроваджувало інноваційні підходи до організації виробничих та логістичних процесів. Використання систем управління запасами сировини, готової продукції та пакувальних матеріалів дозволяло оптимізувати складські витрати та уникати дефіциту або надлишку товарів. Оптимізація маршрутів доставки здійснювалася за допомогою програмного забезпечення, що враховувало різні фактори, такі як обсяг замовлень, дорожня ситуація, графіки роботи клієнтів, що дозволяло суттєво скоротити час доставки та зменшити транспортні витрати. Впровадження інформаційних технологій різного типу для взаємодії з клієнтами сприяло підвищенню рівня клієнтського сервісу, оперативності обробки замовлень та ефективному управлінню відносинами з клієнтами. Ці технологічні та організаційні інновації забезпечували високу операційну ефективність, що було критично важливо в умовах конкурентного ринку.

Клієнтська база підприємства була досить широкою та сегментованою. Сегмент B2C включав домогосподарства, які замовляли воду для власних потреб. Для цього сегменту була розбудована зручна система онлайн-замовлень, телефонних консультацій та оперативної кур'єрської доставки. Сегмент B2B охоплював різноманітні організації: від невеликих офісів до великих промислових підприємств, закладів громадського харчування, освіти та медицини. Потреби цих клієнтів суттєво відрізняються як за обсягами споживання, так і за специфічними вимогами (наприклад, до хімічного складу води для технологічних процесів). Розуміння та задоволення цих різноманітних потреб дозволяло підприємству формувати індивідуальні комерційні пропозиції, укладати довгострокові договори та підтримувати високий рівень лояльності корпоративних клієнтів.

Місія підприємства, що полягає у забезпеченні населення якісною та безпечною питною водою, не є лише формальною декларацією, а активно інтегрується у повсякденну діяльність та корпоративну культуру. Відповідальне ставлення до використання природних ресурсів проявляється у впровадженні водозберігаючих технологій та програм моніторингу стану підземних вод. Впровадження екологічно чистих технологій виробництва та управління відходами мінімізувало негативний вплив на довкілля. Постійне вдосконалення систем управління якістю та екологічною безпекою підкреслює соціальну відповідальність бізнесу. Така активна позиція у питаннях якості та екології формує позитивний імідж підприємства, що, у свою чергу, сприяє не тільки лояльності клієнтів, але й привабливості як роботодавця.

Організаційна структура «Аква-Еталон» представляє собою класичну лінійно-функціональну модель, яка характеризується чітким розподілом обов'язків та повноважень між функціональними підрозділами (департаментами) та лінійними керівниками, що здійснюють безпосереднє управління виробничими та операційними процесами. На чолі структури знаходиться вище керівництво (директор, рада директорів), яке відповідає за стратегічне планування та загальне керівництво. Функціональні департаменти, такі як виробничий, логістичний, фінансовий, маркетинговий, відділ продажів та відділ управління персоналом, виконують спеціалізовані функції, надаючи підтримку та експертизу лінійним підрозділам. Така структура забезпечує ефективне виконання рутинних операцій, чіткість командних ланцюгів та можливість спеціалізації працівників. Водночас, вона вимагає ефективної координації між департаментами для забезпечення злагодженої роботи всього підприємства.



Рис. 2.1.1 Організаційна структура «Аква-Еталон»*

*Джерело: : розроблено автором на основі внутрішньої звітності відділу управління персоналом підприємства «Аква-Еталон».

Кадрова політика «Аква-Еталон» до повномасштабного російського воєнного вторгнення будувалася на усвідомленні того, що персонал є одним з цінних активів підприємства та фактором для збільшення її успіху. Управління персоналом розглядалося не просто як адміністративна функція, а як стратегічний напрям, що вимагає системного підходу та постійного розвитку. Засади кадрової політики відповідали загальноприйнятим принципам ефективного менеджменту персоналу, які підкреслюють важливість створення умов для реалізації трудового потенціалу співробітників.

Процес рекрутингу на підприємстві був спрямований на залучення не просто кандидатів, а професіоналів, які поділяють цінності підприємства та мають потенціал для довгострокової співпраці та розвитку. Використання різноманітних каналів пошуку дозволяло охопити широке коло потенційних претендентів. Онлайн-платформи для працевлаштування були основним джерелом для масового набору та пошуку фахівців середньої ланки. Співпраця з профільними освітніми закладами (технічними училищами,

коледжами, університетами) давала можливість залучати молодих спеціалістів одразу після завершення навчання, формуючи кадровий резерв. Участь у ярмарках вакансій та днях кар'єри сприяла підвищенню впізнаваності бренду роботодавця серед студентів та випускників.

Особлива увага приділялася розвитку та використанню каналу внутрішніх рекомендацій. Підприємство заохочувало своїх співробітників рекомендувати потенційних кандидатів зі свого кола спілкування, пропонуючи бонуси за успішний найм. Цей канал вважався одним з найбільш ефективних, оскільки рекомендовані кандидати часто вже мали уявлення про корпоративну культуру, команду та специфіку роботи, що сприяло їх швидшій адаптації та вищій ймовірності довгострокової співпраці. Численні дослідження у галузі управління персоналом, проведені такими організаціями як Society for Human Resource Management (SHRM) [83], iCIMS [78], Jobvite [79], а також академічні дослідження (наприклад, роботи Burks et al. та Pieper, Greenwald & Schlachter) [77], підтверджують, що кандидати, залучені через програми рекомендацій, зазвичай демонструють вищий рівень початкової залученості, швидше адаптуються та виявляють більшу лояльність до підприємства в довгостроковій перспективі порівняно з кандидатами з інших джерел. Це пов'язують з кращим попереднім знанням про роботу та її культуру, а також наявністю соціальних зв'язків, що сприяють швидшій та успішнішій інтеграції.

Процес відбору був структурованим та багатоетапним. Після первинного аналізу резюме та відбору кандидатів, які відповідали мінімальним вимогам, проводилися телефонні або онлайн-інтерв'ю для визначення загальної відповідності та мотивації. На наступному етапі застосовувалися професійні кейс-завдання для оцінки рівня, особливо для технічних та управлінських посад. Фінальні співбесіди проводилися з лінійними керівниками та представниками відділу управління персоналом, де оцінювалися не тільки професійні компетентності, але й особистісні якості, відповідність корпоративній культурі та потенціал для розвитку в

підприємстві. Метою було не просто закрити вакансію, а знайти кандидата, який органічно впишеться в колектив та зможе ефективно працювати на своїй посаді.

Система внутрішнього навчання включала регулярні тренінги та семінари, що проводилися як власними силами (досвідченими співробітниками, керівниками), так і із залученням зовнішніх бізнес-тренерів та консультантів. Тематика тренінгів охоплювала широкий спектр питань: підвищення професійних навичок (наприклад, для виробничого персоналу, менеджерів з продажу), розвиток "м'яких" навичок (комунікація, переговори, управління часом), лідерські програми для співробітників з потенціалом зростання, тренінги з охорони праці та техніки безпеки.

Підприємство також заохочувало зовнішнє навчання, надаючи можливість співробітникам відвідувати профільні конференції, семінари, курси підвищення кваліфікації за рахунок організації. Це сприяло отриманню нових знань, обміну досвідом з колегами з інших підприємств та підтримці актуальності професійних компетентностей.

Система кар'єрного планування на підприємстві була прозорою та зрозумілою для співробітників. Існували чіткі критерії для просування по службі, які базувалися на результатах роботи, оцінюванні компетентностей та потенціалу співробітника. Підприємство прагнуло заповнювати вакансії керівних посад внутрішніми кандидатами, надаючи можливості для горизонтального та вертикального зростання. Це мотивувало співробітників до розвитку та довгострокової співпраці. Розвиток персоналу є невід'ємною складовою ефективної кадрової політики, що спрямована на максимальне використання трудового потенціалу.

Система оцінювання результативності в «Аква-Еталон» слугувала інструментом для вимірювання внеску кожного співробітника у досягнення цілей підприємства, надання зворотного зв'язку та прийняття обґрунтованих рішень щодо винагороди та розвитку. Регулярно проводилися процедури оцінювання, які включали:

- Оцінювання за КРІ: для посад, де можна було чітко виміряти результати роботи (наприклад, обсяги продажів, показники виробництва, своєчасність доставки), застосовувалася система ключових показників ефективності. Досягнення або перевищення планових показників впливало на розмір преміальної частини заробітної плати.

- Оцінювання за компетентностями: для оцінювання не тільки результатів, але й того, як вони були досягнуті, використовувалося за компетентностями. Оцінювалися такі компетентності, як професійні знання та навички, комунікативні здібності, командна робота, лідерські якості, адаптивність, орієнтація на клієнта.

Результати оцінювання були невід'ємною частиною процесу перегляду преміювання та формування індивідуальних планів розвитку для співробітників.

Система винагороди на підприємстві включали в себе матеріальні та нематеріальні стимули. Матеріальна винагорода включала конкурентоспроможну базову заробітну плату, систему преміювання за результатами роботи, а також різні доплати та надбавки (наприклад, за стаж роботи, за виконання додаткових обов'язків).

Нематеріальна мотивація була також важливим елементом кадрової політики. Вона включала:

- Визнання досягнень: публічне визнання успіхів співробітників на загальних зборах, в корпоративних новинах, надання грамот, подяк, цінних подарунків за видатні результати.
- Сприятлива робоча атмосфера: створення умов для комфортної роботи, підтримка доброзичливих стосунків у колективі, проведення спільних корпоративних заходів.
- Гнучкість: там, де це було можливо, підприємство надавало співробітникам певну гнучкість у графіку роботи або можливість частково працювати віддалено, що сприяло кращому балансу між роботою та особистим життям.

Корпоративна культура «Аква-Еталон» у мирний час була важливим фактором, що об'єднував колектив та впливав на мотивацію співробітників. Вона базувалася на таких ключових цінностях, як відповідальність, професіоналізм, клієнтоорієнтованість та інноваційність. Ці цінності транслиювалися керівництвом та підтримувалися через систему комунікацій, процедури прийняття рішень та оцінки.

Відкрита та прозора комунікація заохочувалася. Керівництво інформувало співробітників про стан справ на підприємстві, досягнення, плани на майбутнє. Проводилися загальні збори, зустрічі керівництва з колективами підрозділів, використовувалися внутрішні інформаційні ресурси. Заохочувався зворотний зв'язок від співробітників, їхні пропозиції щодо покращення процесів та умов праці.

Командна робота була одним з наріжних каменів корпоративної культури. Підприємство сприяло формуванню згуртованих колективів, де панувала атмосфера взаємодопомоги та підтримки. Проводилися заходи з командоутворення (тімбілдинг), спільні святкування.

Створення сприятливого робочого клімату, де співробітники відчували себе цінними, поважаними та захищеними, було пріоритетом. Керівництво дотримувалося принципів етичного ведення бізнесу та справедливого ставлення до всіх співробітників. Вирішення конфліктних ситуацій здійснювалося конструктивно, з урахуванням інтересів усіх сторін. Позитивна корпоративна культура сприяла не тільки підвищенню мотивації та лояльності, але й формуванню позитивного іміджу підприємства на ринку праці.

Підсумовуючи характеристику підприємства «Аква-Еталон» та аналіз засад його кадрової політики, до початку повномасштабного воєнного часу підприємство мало міцний фундамент, побудований на принципах якості та відповідальності. Кадрова політика цього періоду була орієнтована на цілеспрямований рекрутинг та адаптацію нових співробітників, справедливого оцінювання результативності та формування сприятливої

корпоративної культури. Засади цієї політики стали критично важливим ресурсом. Однак, з початком воєнного стану, підприємство зіштовхнулося з безпрецедентними викликами, що спричинили кардинальні зміни у пріоритетах та підходах до управління персоналом. Необхідність забезпечення фізичної та психологічної безпеки співробітників вийшла на перший план, вимагаючи оперативної адаптації всіх HR-процесів. В умовах економічної нестабільності, логістичних труднощів та кадрового дефіциту, підприємство буде змушено швидко реагувати, запроваджуючи гнучкі умови праці, посилюючи комунікацію та надаючи всебічну підтримку персоналу.

2.2. Аналіз та оцінка ефективності діючої системи мотивації персоналу на підприємстві «Аква-Еталон» в умовах воєнного стану

До лютого 2022 року функціонування підприємства «Аква-Еталон» відбувалося в умовах відносної макроекономічної та соціально-політичної стабільності, що дозволяло застосовувати систему мотивації персоналу, зорієнтовану на стандартні для мирного часу управлінські практики. Ця система інтегрувала конкурентний рівень матеріальної винагороди (включаючи базову заробітну плату та преміювання за досягнення ключових показників ефективності - KPI), розширений соціальний пакет, а також нематеріальні стимули, такі як можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, публічного визнання заслуг та елементи гнучкості робочого графіка. Вона демонструвала свою адекватність поставленим завданням, що підтверджували дані внутрішніх досліджень задоволеності та залученості персоналу за 2021 рік (залученість 82,4%, задоволеність 85,0%). Показник плинності персоналу (27,0%) відповідав середньогалузевим показникам для українського ринку праці у стабільний період. Така система значною мірою відповідала класичним моделям мотивації, де задоволення потреб вищих рівнів (за Маслоу) та наявність мотиваторів (за Герцбергом), таких як визнання та можливості зростання, ставали можливими за умови

задоволення базових та гігієнічних потреб.

Повномасштабна російська воєнна агресія спричинила фундаментальну трансформацію операційного середовища підприємства, створивши безпрецедентні виклики для системи управління персоналом та механізмів його мотивації. Ключовими факторами деструктивного впливу стали:

- **Безпекові ризики:** Пряма та постійна загроза життю та здоров'ю співробітників (ракетні обстріли, діяльність ДРГ, ризик бойових дій) стала домінантним фактором, що актуалізував базові потреби у фізичній безпеці (найнижчий рівень за Маслоу) і суттєво знизив значущість мотиваторів вищого порядку. Незадоволена потреба у безпеці блокує актуалізацію інших потреб. Особливо гостро це відчувалося серед працівників виробничих циклів та логістичних операцій, діяльність яких вимагала перебування поза захищеними приміщеннями.
- **Порушення операційних процесів:** Масштабні руйнування інфраструктури (доріг, мостів, колій), пошкодження складських потужностей, мінна небезпека, системні перебої з постачанням енергоресурсів та сировини призвели до значних порушень у виробничих та логістичних ланцюгах. Наслідками стали тривалі простої обладнання, суттєве збільшення термінів доставки продукції, зростання операційних витрат та неможливість виконання контрактних зобов'язань у повному обсязі, що додатково демотивувало персонал через відчуття безпорадності та зриву нормального робочого ритму.
- **Кадрові втрати та міграція:** Загальна мобілізація призвела до вилучення значної частини чоловічого персоналу (особливо з виробничих, технічних та логістичних підрозділів), що створило критичний дефіцит людських ресурсів на ключових позиціях. Масштабна внутрішня та зовнішня міграція населення також призвела до значного відтоку кваліфікованих працівників, включаючи інженерно-технічних працівників та менеджерів середньої ланки. Це створило ситуацію гострого кадрового голоду та підвищило навантаження на працівників, що залишилися.

- **Макроекономічна нестабільність:** Загальний спад економічної активності, зниження реальних доходів та купівельної спроможності населення, високі темпи інфляції та девальвація національної валюти негативно позначилися на обсягах реалізації продукції «Аква-Еталон». Одночасно зросла собівартість виробництва через подорожчання сировини, енергоносіїв та логістики. Це суттєво обмежило фінансові можливості підприємства для індексації заробітної плати відповідно до інфляції та фінансування програм розвитку й мотивації. Як наслідок, дія матеріальних стимулів була підірвана.
- **Психоемоційний стан персоналу:** Перебування у стані хронічного стресу, підвищена тривожність через постійний інформаційний тиск та невизначеність, особисті втрати та розлука з близькими призвели до значного погіршення психологічного стану більшості працівників. Як наслідок, спостерігалось зростання рівня професійного вигорання, зниження когнітивних функцій, що негативно впливало на продуктивність праці та підвищувало ризики помилок і виробничого травматизму.

Кумулятивний ефект зазначених факторів знайшов своє відображення у різкій негативній динаміці ключових індикаторів стану системи мотивації персоналу, представлених у таблиці 2.2.1.

Таблиця 2.2.1

Динаміка показників залученості, задоволеності та плинності персоналу підприємства «Аква-Еталон»*

Показник	2021	2022	2023	2024	2025 (прогноз)
Залученість персоналу, %	82,4	78,9	64,5	72,3	75,0
Задоволеність умовами праці, %	85,0	80,2	56,0	68,0	70,5
Плинність персоналу, %	27,0	31,0	47,0	36,0	34,0
Частка віддалено працюючих, %	0	10,1	6,8	4,1	3,7
Частка працівників, що отримали підвищення кваліфікації, %	28,0	11,0	14,7	16,8	18,0

**Джерело: внутрішня звітність відділу управління персоналом підприємства «Аква-Еталон».*

Аналіз даних таблиці 2.2.1 дозволяє констатувати кризовий стан системи мотивації у 2022-2023 роках. Зниження рівня залученості персоналу майже на 18% (з 82,4% до 64,5%) свідчить про суттєве ослаблення психологічного зв'язку працівників з підприємством та їх готовності докладати екстра-зусиль. Це є прямим наслідком домінування потреб нижчих рівнів (безпека, фізіологія) та психоемоційного виснаження, що обмежує ресурси для прояву ініціативи та проактивності.

Суттєве зниження – на 29% – продемонстрував показник задоволеності умовами праці (з 85% до 56%). Це зниження сукупно відображає вплив війни на фізичне робоче середовище: відсутність стабільного енергопостачання, необхідність перебування в укриттях, логістичні труднощі, загальне погіршення побутових умов. Гігієнічні фактори (за Герцбергом), які раніше сприймалися як належні, стали дефіцитними, що призвело до масової незадоволеності.

Ключовим індикатором кризи мотиваційної системи стало зростання плинності персоналу майже вдвічі – з 27% у 2021 році до 47% у 2023 році. Основними причинами такого відтоку стали мобілізація, вимушена міграція та економічні чинники (пошук вищої заробітної плати для компенсації інфляції або працевлаштування за кордоном). Така аномально висока плинність завдає значної шкоди операційній ефективності через втрату інституційної пам'яті та накопиченого досвіду, зростання витрат на рекрутинг та адаптацію нових співробітників (особливо в умовах дефіцитного ринку праці), а також через руйнування сформованих робочих команд та соціальних зв'язків у колективі.

Зниження частки працівників, що пройшли підвищення кваліфікації, з 28% до 11% у 2022 році, ілюструє вимушене скорочення інвестицій у розвиток людського капіталу в умовах кризи. Хоча цей показник демонструє тенденцію до відновлення у 2023-2025 роках, він ще далекий від довоєнного рівня. Це може негативно вплинути на довгострокову мотивацію амбітних працівників, орієнтованих на професійне зростання, та на майбутню конкурентоспроможність підприємства.

Деструктивний вплив війни на мотивацію опосередковано позначився і на показниках виробничої ефективності.

Таблиця 2.2.2

Порівняння показників виробничої ефективності підприємства «Аква-Еталон» до та під час воєнного стану*

Показник	2021 (до воєнного стану)	2023 (активна фаза бойових дій)
Середньомісячний обсяг виробництва, т	1350	910
Рівень відходів, %	3,5	2,36
Затримки поставок, днів (у середньому за місяць)	1,2	3,5
Виконання замовлень за терміном, %	96,8	82,5
Витрати на логістику у структурі собівартості, %	14,0	19,5

*Джерело: дані виробничого та фінансового відділів підприємства «Аква-Еталон».

Зниження обсягів виробництва на 32,6%, зростання логістичних затримок більш ніж удвічі та зниження своєчасності виконання замовлень на 14,3 відсоткових пункти є переважно наслідком об'єктивних зовнішніх обмежень (дефіцит ресурсів, руйнація інфраструктури, відключення енергії). Проте, не можна виключати й вплив зниженої мотивації та психоемоційного стану персоналу на загальну продуктивність. Водночас, парадоксальне зниження рівня виробничих відходів з 3,5% до 2,36% може бути пояснене як прояв підвищеної відповідальності та мобілізації внутрішніх ресурсів персоналу в умовах кризи. Усвідомлення цінності ресурсів та прагнення зберегти функціонування підприємства активізували певні нематеріальні мотиви, пов'язані з професійною гордістю та відчуттям причетності до спільної справи.

В умовах описаної кризи, менеджмент «Аква-Еталон» вдався до низки заходів, спрямованих на стабілізацію ситуації, хоча їх оперативність та глибина виявилися обмеженими. Ці кроки дозволили лише частково

пом'якшити негативні тенденції у 2024 році, що знайшло відображення у незначному покращенні окремих показників порівняно з 2023 роком.

Основними напрямками реагування стали:

1. Реагування на безпекові вимоги: У відповідь на державні вимоги та загальну стурбованість персоналу, підприємство визначило та позначило місця, що можуть використовуватися як укриття на території основних об'єктів. Були розроблені та розповсюджені загальні інформаційні пам'ятки щодо дій під час повітряних тривог. Безпека логістичних операцій переважно покладалася на досвід та інтуїцію водіїв.

2. Одноразові матеріальні виплати: Зіткнувшись із фінансовими труднощами та скаргами персоналу на зниження купівельної спроможності, керівництво ухвалило рішення про здійснення одноразової фіксованої виплати всім штатним працівникам наприкінці 2023 року як "компенсації за складні умови праці". Ця виплата мала тимчасовий позитивний ефект, але не вирішувала проблему системного відставання заробітних плат від інфляції.

3. Заходи з підтримки командного духу: Розуміючи необхідність підтримки морального стану персоналу, підприємство періодично організовувало неформальні заходи, спрямовані на підтримання комунікації та командного духу. Були задекларовані принципи взаємопідтримки, проте системних інструментів психологічної допомоги запроваджено не було, розраховуючи переважно на неформальну підтримку колег. Внутрішні комунікації в основному обмежувалися операційною інформацією, без регулярного інформування про загальну стратегію чи антикризові плани.

4. Адаптація робочих процесів: Підприємство зберегло переважно стандартні графіки та умови роботи для більшості персоналу, посиляючись на виробничу необхідність. Можливість віддаленої роботи була надана лише невеликій чисельності адміністративних працівників. Питання гнучкості графіків чи надання додаткових перерв під час тривог вирішувалися ситуативно, на розсуд безпосередніх керівників, що призводило до

неоднорідності підходів та не завжди враховувало реальний рівень стресу та потреби працівників в адаптації до нових реалій.

Ефективність антикризових заходів, разом із збереженням лояльного ядра колективу, що можливо частково пов'язане зі збереженням корпоративної культури та відчуттям приналежності до спільної справи, знайшла своє відображення у відносній стабілізації HR-показників у 2024 році та високій результативності каналу рекрутингу.

Таблиця 2.2.3

Канали рекрутингу, їх ефективність та середній час закриття вакансій*

Канал пошуку персоналу	Чисельність нових працівників (осіб)	Частка від усіх наймів, %	Середній час закриття вакансії, днів	Відсоток успішної адаптації, %
Внутрішні рекомендації	48	29,6	15	85,4
Онлайн-платформи з працевлаштування	62	38,3	20	72,1
Соціальні мережі (LinkedIn, Facebook)	28	17,3	25	70,0
Кадрові агентства	14	8,6	18	78,6

*Джерело: дані відділу управління персоналом, внутрішньої кадрової статистики підприємства «Аква-Еталон».

Аналіз даних таблиці 2.2.3 переконливо демонструє виняткову ефективність каналу внутрішніх рекомендацій в умовах війни. Залучення майже 30% нових співробітників через рекомендації наявного персоналу є потужним індикатором збереження високого рівня організаційної привабливості та лояльності серед працюючих співробітників. Найвищий показник успішної адаптації (85,4%) та найкоротший термін закриття вакансій (15 днів) через цей канал підтверджують його здатність залучати кандидатів, які мають реалістичні очікування, краще розуміють корпоративну культуру та швидше інтегруються завдяки наявним соціальним зв'язкам. Це особливо цінно в умовах дефіциту персоналу та необхідності швидкого введення в посаду. Онлайн-платформи залишаються основним джерелом за кількістю наймів, але вимагають більш ретельного скринінгу та структурованих програм адаптації через нижчий відсоток успішності.

Для цілісного розуміння позицій підприємства «Аква-Еталон» та визначення пріоритетних напрямів удосконалення системи мотивації персоналу в умовах воєнного стану, проведено SWOT-аналіз, що узагальнює ключові внутрішні та зовнішні фактори впливу.

Таблиця 2.2.4

SWOT-аналіз підприємства «Аква-Еталон»*

Категорія	Фактори
Сильні сторони	Довготривала історія та досвід на ринку бутильованої води в Україні. Вертикальна інтеграція бізнес-процесів (видобуток, очищення, бутілювання, доставка). Висока якість продукції, відповідність національним та міжнародним стандартам (ISO 9001, ISO 22000 (HACCP)). Розбудована система логістики та роботи з клієнтами (B2C та B2B сегменти). Впровадження інноваційних підходів у виробничі та логістичні процеси. Наявність кваліфікованого та досвідченого персоналу. Сформована корпоративна культура та цінності (відповідальність, професіоналізм, клієнтоорієнтованість, інноваційність). Ефективний канал внутрішніх рекомендацій при підборі персоналу.
Слабкі сторони	Недостатня адаптованість системи мотивації персоналу до екстремальних умов воєнного стану. Зниження рівня залученості та задоволеності персоналу умовами праці в умовах війни. Критичне зростання плинності персоналу. Обмежені фінансові можливості для повної індексації заробітної плати відповідно до інфляції. Необхідність адаптації матеріальних та нематеріальних стимулів до реалій воєнного часу. Потреба у вдосконаленні психологічної підтримки персоналу. Відставання рівня ключових показників стану персоналу від довоєнного рівня.
Можливості	Розробка та впровадження адаптованих, дієвих механізмів мотивування персоналу в умовах сьогодення. Посилення значення психологічної безпеки та підтримки персоналу. Актуалізація соціальних та ціннісних мотивів, пов'язаних з приналежністю до команди та внеском у спільну справу. Розвиток адаптивних управлінських навичок у керівників. Використання цифрових технологій для комунікації, зворотного зв'язку та персоналізації мотиваційних програм. Інтеграція цінностей національного спротиву та соціальної відповідальності у корпоративну культуру. Залучення працівників до волонтерських та соціальних ініціатив. Вдосконалення системи матеріальних стимулів з урахуванням реалій воєнного часу. Адаптація критеріїв преміювання та розширення програм адресної фінансової допомоги. Відновлення інвестицій у професійний розвиток та кар'єрне зростання працівників.
Загрози	Пряма загроза життю та здоров'ю персоналу через воєнні дії. Руйнування інфраструктури (транспортної, енергетичної). Вимушена міграція та значний психологічний тиск на персонал. Економічна турбулентність, зниження купівельної спроможності, інфляція. Дефіцит кадрів через мобілізацію та міграцію. Порушення виробничих та логістичних ланцюгів. Зростання операційних витрат. Ризик професійного вигорання та зниження продуктивності праці. Нестабільність ринку праці. Обмежені фінансові ресурси підприємства в умовах війни.

*Джерело: розроблено автором.

Для отримання всебічної оцінки ефективності діючої системи мотивації персоналу в умовах воєнного стану та виявлення найбільш актуальних потреб працівників, було проведено закрите внутрішнє соціологічне опитування серед співробітників «Аква-Еталон». В опитуванні взяли участь близько сотні працівників різних структурних підрозділів підприємства. Метою опитування було визначити ключові фактори, що впливають на мотивацію персоналу в поточних умовах, оцінити сприйняття працівниками існуючих мотиваційних інструментів та визначити пріоритетні напрями їх вдосконалення.

Результати опитування продемонстрували наступне:

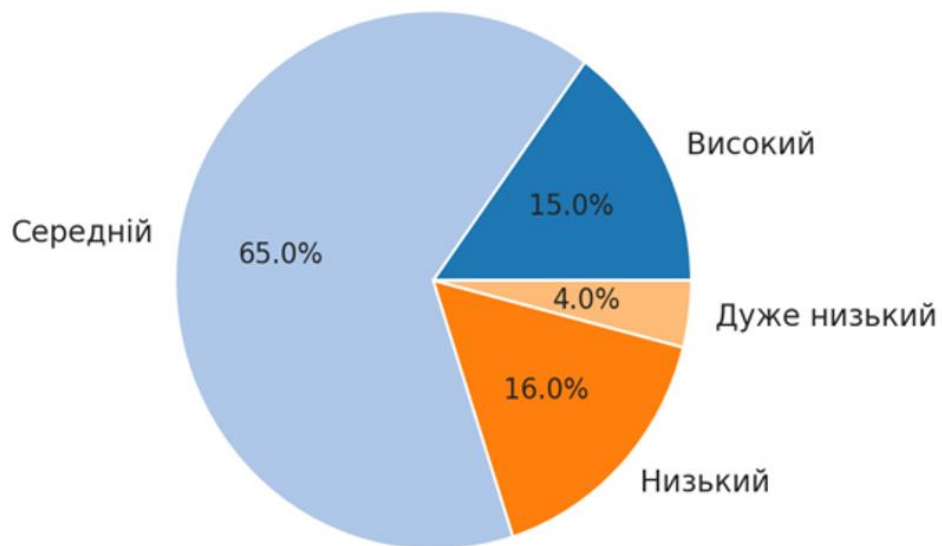


Рис. 2.2.1. Рівень безпеки на робочому місці*

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої звітності відділу управління персоналом підприємства «Аква-Еталон».

На питання щодо відчуття рівня особистої безпеки на робочому місці в умовах воєнного стану, лише 15% опитаних оцінили його як високий. Середнім рівень безпеки вважають 65% працівників, тоді як 16% та 4% оцінили його як низький та дуже низький відповідно. Ці дані свідчать, що значна частина персоналу (20%) відчуває недостатній рівень захищеності, що є критичним демотивуючим фактором та прямо впливає на психоемоційний стан та працездатність в умовах постійних загроз.

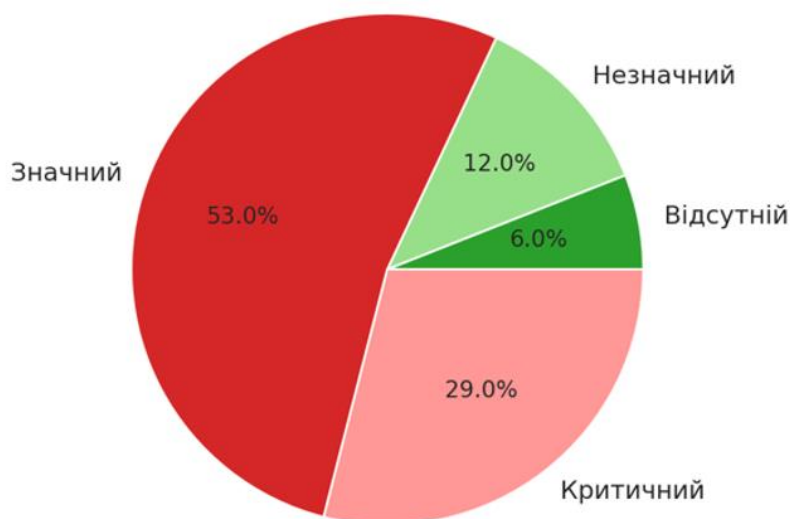


Рис. 2.2.2. Вплив війни на мотивацію*

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої звітності відділу управління персоналом підприємства «Аква-Еталон».

Щодо впливу факторів, пов'язаних з війною (стрес, невизначеність, особисті обставини), на мотивацію та здатність ефективно працювати, лише для 6% опитаних цей вплив є відсутнім, і для 12% – незначним. Натомість 53% працівників відзначили значний вплив, а 29% – критичний. Це підтверджує, що психоемоційне навантаження та невизначеність є серйозним викликом для підтримки високого рівня мотивації та вимагають системних заходів психологічної підтримки та адаптації робочих процесів.



Рис. 2.2.3. Задоволеність рівнем заробітної плати*

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої звітності відділу управління персоналом підприємства «Аква-Еталон».

Аналіз відповідей щодо оцінки матеріального становища та відповідності заробітної плати поточним економічним умовам показав, що лише 8% працівників повністю задоволені, і 53% – скоріше задоволені. При цьому, 35% опитаних скоріше незадоволені, а 4% – цілком незадоволені. Це свідчить про те, що в умовах високої інфляції, рівень заробітної плати не в повній мірі задовольняє потреби персоналу, що є вагомим причиною фінансової незадоволеності та може спонукати до пошуку кращих матеріальних умов праці.

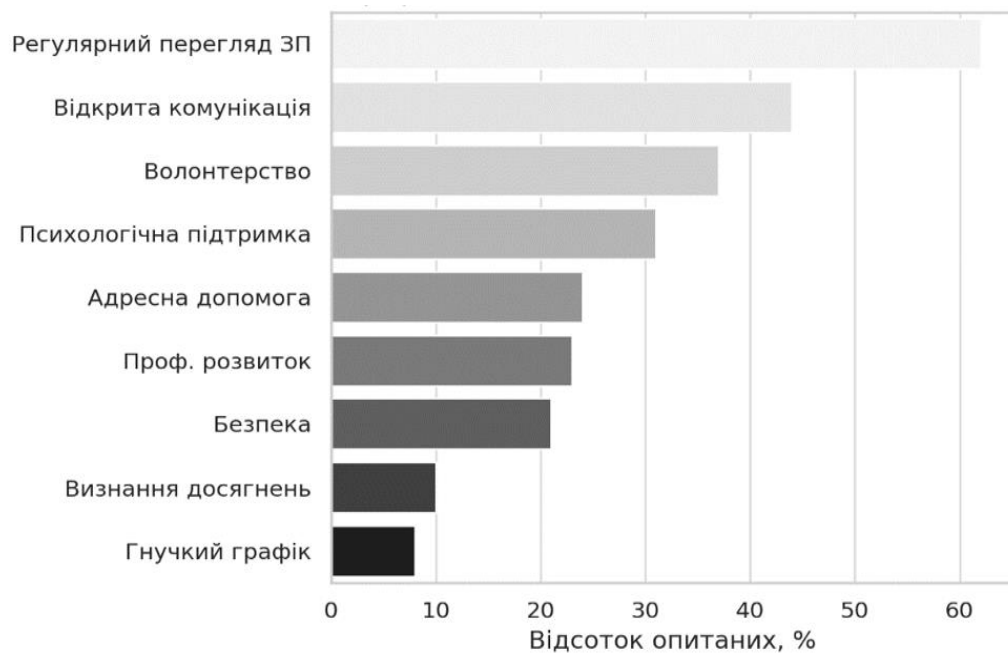


Рис. 2.2.4. Пріоритети вдосконалення мотиваційної системи*

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої звітності відділу управління персоналом підприємства «Аква-Еталон».

Пріоритети, визначені працівниками серед заходів, що найбільше сприяли б підвищенню мотивації (з можливістю вибору кількох варіантів): регулярний перегляд та індексація заробітної плати (62%), відкрита та чесна комунікація з керівництвом (44%), залучення до соціальних/волонтерських проєктів (37%), психологічна підтримка та допомога (31%), адресна фінансова допомога у складних ситуаціях (24%), можливості для професійного розвитку та навчання (23%), посилення гарантій безпеки на робочому місці (21%), визнання особистих досягнень (10%), гнучкий графік роботи (8%).

Результати опитування персоналу «Аква-Еталон» в умовах воєнного стану чітко демонструють, що ефективність діючої системи мотивації суттєво знизилася під впливом кризових факторів, що підтверджується даними таблиці 2.2.1. Найбільш гостро працівники відчують проблеми, пов'язані з безпекою (як фізичною, так і психологічною) та матеріальним забезпеченням. Висока значущість нематеріальних факторів, особливо підтримки та комунікації, вказує на потенціал цих інструментів для посилення мотивації в складних умовах. Пріоритети, визначені працівниками, повністю корелюють з проблемними зонами, виявленими в процесі аналізу, та слугують вагомим підґрунтям для розробки рекомендацій з удосконалення системи мотивації. Зокрема, першочергової уваги потребують заходи, спрямовані на забезпечення безпеки, підтримку реальної купівельної спроможності заробітної плати та посилення психологічної стійкості персоналу.

Аналіз практики управління мотивацією персоналу в «Аква-Еталон» в умовах воєнного стану, проведений на основі кількісних, SWOT-аналізу та соціологічного опитування дозволяє виділити ключові проблемні зони та потенційні напрями для вдосконалення.

Незважаючи на наявність певних сильних сторін, таких як збереження лояльного ядра колективу (підтверджено ефективністю каналу рекомендацій) та здатність керівництва до оперативного, хоч і обмеженого, реагування на кризові виклики (впровадження окремих заходів підтримки), оцінка ефективності діючої системи мотивації виявила низку суттєвих слабкостей. Вони зумовлені недостатньою адаптованістю традиційних інструментів до екстремальних умов та специфічних потреб працівників під час війни, що призвело до зростання плинності кадрів (до 47% у піковий період) та зниження рівня залученості та задоволеності персоналу.

На основі проведеного комплексного аналізу можна виділити наступні ключові проблемні зони в практиці мотивування персоналу «Аква-Еталон», які потребують невідкладного реагування та вдосконалення:

- Недостатність матеріального стимулювання: Рівень оплати праці не повною мірою компенсує зростання вартості життя та підвищені ризики, пов'язані з роботою в сучасних умовах.
- Недостатність психологічної та соціальної підтримки: Відсутність системної психологічної допомоги та обмеженість соціальних програм в умовах високого рівня стресу та невизначеності.
- Обмежені можливості професійного та кар'єрного розвитку: Скорочення інвестицій у розвиток обмежує довгострокову мотивацію.
- Потреба у вдосконаленні комунікації: Недостатній рівень відкритості та прозорості інформації посилює невизначеність та знижує довіру.
- Незбалансованість нематеріальних стимулів: Існуючі мотиватори не завжди відповідають зміненим цінностям та пріоритетам працівників під час війни.

Висновки до розділу 2

Аналіз системи мотивування персоналу на підприємстві «Аква-Еталон» виявив її неготовність до безпрецедентних викликів повномасштабної війни, незважаючи на ефективність у довоєнний період. Комплексний вплив безпекових, операційних, кадрових, макроекономічних та психоемоційних факторів спричинив глибоку кризу мотиваційної сфери у 2022-2023 роках, що підтверджується критичним погіршенням ключових HR-показників. Кількісні дані свідчать про значне зниження рівня залученості персоналу з 82,4% у 2021 році до 64,5% у 2023 році. Задоволеність умовами праці обвалилася з 85% до 56% за той самий період. Плинність персоналу зростає майже вдвічі — з 27% у 2021 році до 47% у 2023 році. Це наочно демонструє неспроможність довоєнної системи мотивації адаптуватися до нових реалій та утримувати персонал в умовах підвищених ризиків та невизначеності.

Внутрішнє соціологічне опитування персоналу підтвердило ці висновки та виявило найбільш гострі проблемні зони. Лише 15% опитаних оцінили рівень особистої безпеки на робочому місці як високий, тоді як 20% вважають його низьким або дуже низьким. Вплив факторів війни на мотивацію є значним або критичним для 82% працівників. Щодо матеріального забезпечення, 39% персоналу висловили незадоволеність рівнем заробітної плати, що вказує на її недостатність для компенсації зростання вартості життя. Серед пріоритетів для підвищення мотивації працівники виділили регулярний перегляд та індексацію заробітної плати (62%), відкриту комунікацію з керівництвом (44%) та психологічну підтримку (31%).

Незважаючи на кризу, підприємство продемонструвало певну адаптивність, вживши антикризових заходів, що дозволило досягти відносної стабілізації HR-показників у 2024 році порівняно з 2023 роком. Рівень залученості зріс до 72,3%, задоволеності – до 68%, а плинність знизилася до 36%. Ефективність каналу внутрішніх рекомендацій, через який залучено

майже 30% нових співробітників з найвищим відсотком успішної адаптації (85,4%), свідчить про збереження лояльного ядра колективу та потенціал для формування позитивного іміджу роботодавця.

Таким чином, система мотивації персоналу на підприємстві «Аква-Еталон» потребує подальшого суттєвого вдосконалення. Рівень ключових показників залишається нижчим за довоєнний. Необхідно зосередити зусилля на забезпеченні фізичної та психологічної безпеки, підтримці матеріального становища працівників та посиленні комунікацій. Гнучка адаптація інструментів управління персоналом та інвестування у створення підтримуючого робочого середовища є критично важливими для забезпечення стійкості підприємства.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «АКВА-ЕТАЛОН» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Пропозиції щодо покращення мотиваційної політики підприємства «Аква-Еталон»

«Аква-Еталон» зіштовхнулося зі значними труднощами в управлінні персоналом. Війна кардинально змінила пріоритети та потреби співробітників, призвівши до суттєвого погіршення ключових показників, що відображають їхню мотивацію та задоволеність. Було виокремлено проблеми, пов'язані зі зниженням залученості та задоволеності умовами праці, критичним зростанням плинності персоналу, а також необхідністю адаптації як матеріальних, так і нематеріальних стимулів до суворих реалій воєнного часу. Незважаючи на вжиті адаптивні заходи, які дозволили певним чином стабілізувати ситуацію, очевидно, що система мотивації потребує подальшого цілеспрямованого та глибокого вдосконалення для забезпечення стійкості підприємства, підтримки його найціннішого активу – людей, та збереження операційної ефективності в умовах тривалої невизначеності та постійних загроз.

Враховуючи специфіку діяльності «Аква-Еталон» як виробничого та логістичного підприємства, що працює з фізичними товарами та має розгалужену структуру дистрибуції, а також екстремальні умови функціонування, пропозиції з удосконалення системи мотивації мають бути практичними та орієнтованими на вирішення конкретних проблем, з якими стикається персонал у своїй повсякденній діяльності. Необхідно зосередитись на дієвих інструментах, які реально підтримують працівників, підвищують їхню психологічну стійкість та стимулюють їхню роботу в умовах постійної невизначеності, фізичних загроз, економічних труднощів та кадрового дефіциту.

Основні напрями вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві мають концентруватися на таких аспектах: забезпечення

реальної фізичної та психологічної безпеки на робочому місці та в процесі виконання завдань; адаптація системи матеріальних стимулів з урахуванням економічних реалій та життєвих потреб працівників; посилення нематеріальної підтримки, що відповідає цінностям та викликам воєнного часу; формування та підтримка корпоративної культури, яка сприяє єдності, взаємодопомозі та резильєнтності; а також розвиток лідерських якостей у керівників, спрямованих на підтримку та мотивацію команд в екстремальних умовах.

Один із найважливіших напрямів – це **забезпечення реальної, відчутної фізичної безпеки та створення умов для психологічної стійкості персоналу**. В умовах постійної загрози обстрілів та інших небезпек, яка є повсякденною реальністю, що залучені до виробництва, логістики та доставки продукції, фізична безпека стає базовим, першочерговим мотиватором. Жодні матеріальні заохочення чи перспективи розвитку не матимуть значення, якщо людина не відчувається захищеною на своєму робочому місці або під час виконання службових обов'язків. Тому підприємству необхідно не просто формально облаштувати укриття, а забезпечити їх реальну, оперативну доступність та функціональність під час повітряних тривог для всіх працівників, що перебувають на території виробничих, складських та офісних приміщень. Це включає постійний моніторинг стану укриттів, наявність необхідного мінімуму (запаси води, довготривалих продуктів харчування, базові медикаменти, аптечки, засоби зв'язку, резервне освітлення), а головне – чіткі, відпрацьовані до автоматизму алгоритми дій для кожного працівника під час сигналу "повітряна тривога". Необхідно проводити регулярні інструктажі та навчальні тривоги, щоб кожен знав, куди і як швидко дістатися до найближчого укриття. Для працівників логістики, які більшу частину робочого часу проводять у дорозі, це означає розробку та постійне оперативне оновлення безпечних маршрутів доставки з урахуванням актуальної інформації про небезпечні ділянки, наявність придорожніх укриттів або безпечних зон для перецікування тривоги.

Важливо забезпечити водіїв засобами оперативного зв'язку та доступом до актуальної інформації про безпекову ситуацію на маршруті. Не менш важливою є психологічна безпека – відчуття, що підприємство турбується про твій емоційний добробут і ти можеш відкрито говорити про свої труднощі, страхи та переживання, не боячись осуду чи негативних наслідків для своєї кар'єри. Це вимагає від керівництва та HR-служби не формальних розмов, а реальної, щирої емпатії, готовності слухати та сприймати проблеми працівників серйозно. Можливість звернутися за кваліфікованою психологічною допомогою має бути реальною та гарантовано конфіденційною. Це може бути досягнуто через співпрацю з конкретними психологічними центрами або окремими психологами, які мають досвід роботи з травмою війни та кризовими станами. Важливо, щоб механізм звернення був максимально простим, а працівники були чітко проінформовані, що звернення за такою допомогою є конфіденційним і жодним чином не вплине на їхнє становище на підприємстві. Окрім професійної допомоги, необхідно розвивати культуру взаємопідтримки в колективі, заохочуючи колег піклуватися одне про одного, виявляти розуміння та надавати підтримку у складних ситуаціях. Це може проявлятися у гнучкості графіків роботи, якщо у колеги виникли непередбачені обставини (наприклад, необхідність догляду за дітьми під час повітряних тривог або проблем зі зв'язком), допомозі у виконанні завдань, якщо хтось переживає складний психологічний період, або просто у щирому, неформальному спілкуванні та підтримці. Запровадження системи "баддінгу" або неформального наставництва, де більш досвідчені та стійкі працівники можуть надавати підтримку тим, хто цього потребує, бути ефективним.

Наступний важливий напрям – це **адаптація системи матеріальних стимулів до реалій воєнного часу**. В умовах високої інфляції, значного зростання цін на базові товари та послуги, а також появи нових фінансових потреб, пов'язаних з війною (допомога родичам, донати на ЗСУ, витрати на лікування, релокацію), рівень заробітної плати, який був конкурентним до

лютого 2022 року, втратив свою купівельну спроможність. У пункті 2.2 прослідковується, що фінансові труднощі є значним демотивуючим фактором та впливають на задоволеність працівників. Підприємство «Аква-Еталон», як і будь-який бізнес в Україні, має обмежені фінансові можливості в умовах війни, але пошук шляхів адаптації системи матеріальної мотивації є критично важливим для утримання кваліфікованого персоналу, підтримки його життєвого рівня та забезпечення базової фінансової безпеки. Це не обов'язково означає повну компенсацію інфляції, що може бути нереалістичним та економічно недоцільним для підприємства в поточних умовах, але **регулярний перегляд заробітної плати, хоча б часткова її індексація**, яка демонструє працівникам, що підприємство бачить їхні фінансові труднощі та намагається підтримати. Важливо встановити чітку, зрозумілу та реалістичну політику перегляду заробітної плати, яка буде враховувати як фінансові можливості підприємства, так і ситуацію на ринку праці для ключових категорій персоналу (наприклад, водіїв, операторів виробничих ліній, технічних фахівців). Система преміювання також потребує перегляду та адаптації до реалій воєнного часу. Критерії мають бути реальними для досягнення та стимулювати поведінку, критично важливу для виживання та ефективності підприємства в поточних умовах. Наприклад, замість жорстких планів продажів або обсягів виробництва, які можуть зриватися через об'єктивні логістичні проблеми, перебої з енергопостачанням або дефіцит сировини, можна преміювати за безперебійність роботи обладнання в умовах відключень світла (наприклад, за швидке переналаштування на резервне живлення), за успішне подолання труднощів з доставкою в умовах зруйнованої інфраструктури та підвищеної небезпеки, за мінімізацію втрат сировини чи готової продукції в складних умовах. **Запровадження конкретних, відчутних бонусів або надбавок за роботу в умовах підвищеного ризику або за виконання надскладних завдань, пов'язаних з воєнним станом (наприклад, участь у відновленні роботи після пошкоджень, забезпечення критично важливих поставок, робота у**

прифронтових регіонах), буде сприйматися як реальна, відчутна турбота, визнання особливого внеску та стимул до ризику. Важливо також розширити програми адресної фінансової допомоги. Це може бути не тільки допомога у випадку поранення, загибелі близьких чи втрати житла, але й, наприклад, часткова компенсація витрат на лікування, допомога сім'ям мобілізованих працівників, підтримка працівників, які були змушені релокуватися (наприклад, одноразова виплата на облаштування на новому місці або часткова компенсація оренди житла протягом певного періоду), допомога у зборі коштів на амуніцію чи обладнання для мобілізованих колег. **Розробка чітких, прозорих та справедливих критеріїв надання такої допомоги та публічна комунікація про такі можливості** допоможе уникнути суб'єктивізму та підвищить довіру до системи.

Окрім матеріальних аспектів, надзвичайно важливо посилити **реальну нематеріальну підтримку та формування стійкої корпоративної культури**. В часи коли багато звичних речей зруйновано, а майбутнє є невизначеним, відчуття приналежності до стабільної, підтримуючої та згуртованої спільноти, якою є колектив підприємства, стає дуже цінним нематеріальним мотиватором. Корпоративна культура «Аква-Еталон» має базуватися на принципах взаємодовіри, відкритості, солідарності та спільної відповідальності. Це вимагає від керівництва **постійної, чесної та відкритої комунікації** з персоналом. Працівники мають бути поінформовані про реальний стан справ на підприємстві, плани на майбутнє (навіть якщо вони можуть змінюватися), про виклики та досягнення. Приховування інформації породжує чутки, недовіру та додаткову тривогу. Регулярні зустрічі керівництва з колективами, де можна поставити запитання та отримати чесні відповіді, є важливим інструментом зниження невизначеності та підвищення довіри. Важливо також активно **висвітлювати та відзначати реальні історії подолання труднощів, взаємодопомоги, прояву стійкості та професіоналізму** як на рівні окремих працівників, так і підрозділів. Це можуть бути неформальні історії в корпоративних чатах, на внутрішньому

порталі, або публічне відзначення на загальних зборах. Це демонструє силу колективу та надихає інших. **Залучення працівників до реальних, відчутних волонтерських та соціальних ініціатив, пов'язаних з допомогою ЗСУ** чи постраждалим, надає їхній роботі додаткового, надзвичайно актуального в умовах війни сенсу та формує відчуття причетності до спільної перемоги. Підприємство може централізовано організовувати збори коштів або необхідних речей (теплий одяг, продукти тривалого зберігання, медикаменти), закупівлю необхідного обладнання (дрони, тепловізори), логістику для передачі допомоги на передову або в постраждалі регіони, залучаючи до цього процесу працівників. Це не тільки реальна допомога, але й потужний фактор згуртування колективу, підвищення його мотивації через відчуття внеску у важливу справу, що виходить за межі бізнесу. Важливо підтримувати ініціативи працівників "знизу", якщо вони хочуть організувати допомогу самостійно.

Нарешті, ключовим елементом системи мотивації в умовах війни є **розвиток адаптивних управлінських навичок у керівників усіх рівнів**. Керівники на «Аква-Еталон», від майстрів виробничих дільниць та начальників змін на виробництві до керівників відділів логістики, продажів та топ-менеджерів, мають бути готові не просто управляти процесами, а й працювати з людьми в екстремальних, часто непередбачуваних умовах. Це вимагає розвитку **навичок емоційного інтелекту, емпатії, вміння надавати психологічну підтримку**, а головне – **здатності приймати швидкі, гнучкі рішення в умовах невизначеності, мінімізувати ризики та ефективно комунікувати ці рішення та зміни команді**. Необхідно проводити цільові, максимально практичні тренінги для керівників, сфокусовані на антикризовому лідерстві, управлінні змінами в умовах обмежених ресурсів, навичках надання конструктивного зворотного зв'язку в складних, стресових ситуаціях. Важливо, щоб ці тренінги включали розбір реальних кейсів з діяльності підприємства, обговорення складних ситуацій, з якими стикалися самі керівники, та пошук спільних рішень. Також слід посилити роль

керівників як наставників, які допомагають своїм підлеглим адаптуватися до нових умов, освоювати суміжні спеціальності (що підвищує взаємозамінність та стійкість команди в умовах кадрового дефіциту, який загострився через мобілізацію та міграцію) та шукати можливості для розвитку навіть у межах існуючих посад. Запровадження системи зворотного зв'язку "знизу вгору", де працівники можуть оцінювати своїх керівників (особливо за такими критеріями як підтримка, комунікація, здатність приймати рішення в кризу), може допомогти ідентифікувати сильні сторони та зони розвитку лідерів.

Такий підхід дозволить «Аква-Еталон» не тільки вистояти у скрутні часи, але й створити базу для сталого розвитку. Деталізований план реалізації цих пропозицій, включаючи розподіл відповідальності між виконавцями, необхідне бюджетне обґрунтування та конкретні строки виконання кожного заходу, представлений у пункті 3.2. Реалізація запропонованих напрямів та конкретних пропозицій вимагає від підприємства «Аква-Еталон» значних зусиль, координації та, безумовно, фінансових ресурсів. Проте ці інвестиції є життєво необхідними. Комплексний підхід, що поєднує реальні заходи безпеки, адаптацію матеріальних стимулів з урахуванням реальних потреб, щирі нематеріальну підтримку, активне формування згуртованої та стійкої корпоративної культури, а також розвиток адаптивного, людиноцентричного лідерства, стане фундаментом для збереження та посилення мотивації персоналу, забезпечення його психологічної стійкості та здатності ефективно працювати задля досягнення спільних цілей підприємства та країни в цілому. Система мотивації має залишатися динамічною, оперативно реагуючи на швидкі зміни зовнішнього середовища та постійно еволюціонуючі потреби персоналу, які формуються під впливом війни.

Тільки системний, людський та адаптивний підхід до мотивації дозволить підприємству ефективно функціонувати сьогодні та успішно конкурувати завтра.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів та прогнозування результатів їх інтеграції

Оцінка ефективності запропонованих у пункті 3.1 заходів з удосконалення мотиваційної політики на підприємстві «Аква-Еталон» ґрунтується на системному аналізі потенційного впливу кожного комплексу заходів на ключові показники стану персоналу та операційну стійкість підприємства в умовах воєнного стану. Прогнозування результатів їх інтеграції спирається на багатоаспектний підхід, що враховує емпіричний досвід інших українських підприємств, які продемонстрували здатність адаптувати свої HR-практики до екстремальних умов, результати актуальних галузевих та загальнонаціональних досліджень, що фіксують динаміку потреб та пріоритетів українських працівників під час воєнного стану, а також на детальний аналіз внутрішніх даних «Аква-Еталон», представлених у розділі 2. Важливо підкреслити, що будь-яке прогнозування в умовах високої невизначеності, спричиненої повномасштабною російською воєнною агресією, має елементи імовірності, проте використання релевантного досвіду та аналітичних даних дозволяє сформулювати обґрунтовані очікування щодо траєкторії змін. Прямі порівняння завжди мають обмеження через унікальність кожного бізнесу, але досвід компаній, що функціонують у подібному екстремальному середовищі, надає цінні орієнтири.

Комплекс заходів, спрямованих на забезпечення реальної фізичної та психологічної безпеки персоналу, прогнозовано матиме фундаментальний вплив на зниження рівня стресу, тривожності та загальне підвищення відчуття безпеки. В умовах постійної загрози обстрілів та інших небезпек, яка є повсякденною реальністю, фізична безпека є базовим, першочерговим мотиватором. Досвід українського бізнесу переконливо демонструє, що інвестиції в безпеку є критичними. Такі компанії, як "Нова Пошта" та МХП [35], системно працюють над облаштуванням укриттів та розробкою протоколів дій, що дозволяє їм підтримувати операційну діяльність.

Запровадження на «Аква-Еталон» системного моніторингу стану та доступності укриттів, регулярних навчань з реагування на надзвичайні ситуації (з початком реалізації протягом червня 2025) та оптимізація безпеки логістичних маршрутів (відповідальні: Начальник відділу охорони праці, Керівник логістичного відділу, Начальники структурних підрозділів, бюджет до 1 500 000 грн одноразово + щомісячні витрати, строки реалізації мають бути постійними, з першочерговою реалізацією критичних аспектів до кінця серпня 2025 року) безпосередньо спрямовані на зниження ризиків для життя та здоров'я. Прогнозується, що ці заходи сприятимуть підвищенню відчуття фізичної безпеки щонайменше у 40-50% працівників, особливо тих, хто задіяний у виробничих та логістичних процесах. Цей фактор є критично важливим для підтримання працездатності колективу.

Поряд з фізичною безпекою, надання доступу до кваліфікованої психологічної допомоги (відповідальний: Начальник відділу управління персоналом, бюджет орієнтовно 750-1500 грн за сесію або від 2500 грн за корпоративний тренінг, строки мають бути постійними та систематичними, з початком реалізації протягом червня 2025) та розвиток культури взаємопідтримки (система "баддінгу") є прямою відповіддю на проблему хронічного стресу та психоемоційного виснаження. Опитування свідчать про значний вплив війни на психологічний стан працівників. Прогнозується, що можливість звернутися за конфіденційною психологічною допомогою та підтримка в колективі покращить психоемоційний стан персоналу, знизить рівень стресу та тривожності, а також підвищить психологічну стійкість. Таке зростання рівня безпеки (фізичної та психологічної) може призвести до зниження загального рівня стресу та тривожності на 15-20% порівняно з показником 2023 року (коли задоволеність умовами праці була на критично низькому рівні 56%). Зниження стресу прямо корелює зі зменшенням кількості пропусків роботи, пов'язаних зі стресовими станами або необхідністю перечікування тривоги.

Адаптація системи матеріальних стимулів є необхідною відповіддю на фінансові виклики воєнного стану (висока інфляція, зростання цін). Опитування стабільно показують, що для понад 70% українських працівників фінансова стабільність є пріоритетом. Навіть часткова індексація демонструє турботу підприємства. Регулярний, хоча б частковий, перегляд базових ставок оплати праці (відповідальні: Фінансовий директор, Начальник відділу управління персоналом, бюджет залежить від ФОП та % індексації, орієнтовно сума визначається як Приріст ІСЦ (%) * Прожитковий мінімум (3028 грн у 2025 році), строки реалізації: наприклад, щоквартально, починаючи з квітня-травня 2025) є важливим кроком для підтримки купівельної спроможності та фінансової стабільності. Це прогнозовано підвищить фінансову задоволеність персоналу з поточних 68% (за даними 2024 року) орієнтовно до 75-80%.

Адаптація критеріїв преміювання до умов воєнного стану (відповідальні: Керівники структурних підрозділів, Фінансовий директор, Начальник відділу управління персоналом, бюджет не потребує значного збільшення фонду преміювання, але вимагає перерозподілу, строки реалізації: з травня 2025) шляхом запровадження бонусів за роботу в умовах ризику, подолання логістичних труднощів чи роботи під час відключень світла (як це роблять більшість виробничих підприємств) стимулюватиме ефективну роботу в кризових умовах та визнаватиме особливий внесок. Це підвищить відчуття справедливості системи винагороди.

Розширення програм адресної фінансової допомоги (відповідальні: Начальник відділу управління персоналом, Благодійний фонд підприємства, бюджет орієнтовно 50 000 – 200 000+ грн на рік, реалізація за потребою) мобілізованим співробітникам та їхнім сім'ям, а також тим, хто постраждав від війни, є проявом турботи та підтримки. Це сприяє підвищенню лояльності та формуванню позитивного іміджу роботодавця. Фінансова задоволеність є критично важливим фактором для зниження плинності персоналу, яка у 2023 році сягнула 47% і становила 36% у 2024 році.

Прогнозується, що ці заходи дозволять знизити плинність ще на 5-10 відсотків, наблизивши її до більш стабільних докризових показників (27% у 2021 році).

Посилення нематеріальної підтримки та формування стійкої корпоративної культури прогнозовано сприятиме зростанню рівня довіри до керівництва та загальної залученості персоналу. В умовах невизначеності відчуття приналежності та спільної мети стає потужним мотиватором. Підприємства, які підтримують відкриту комунікацію та залучають співробітників до соціальних ініціатив, відзначають зростання лояльності. Наприклад, "Integrity Vision" та "БРСМ-Нафта" [36] активно залучають персонал до благодійності та волонтерства, що підвищує відчуття солідарності. Впровадження на «Аква-Еталон» регулярних зустрічей керівництва з колективами (відповідальні: Директор, Керівники структурних підрозділів, мінімальні організаційні витрати, реалізація постійна та системна, наприклад, щомісячні зустрічі), відзначення історій стійкості та активне залучення працівників до централізованих волонтерських ініціатив (відповідальні: Начальник відділу управління персоналом, Ініціативні групи працівників, бюджет залежить від масштабу, орієнтовно 20 000 – 100 000+ грн на квартал) прогнозовано сприятиме підвищенню рівня довіри до керівництва на 15-20% та підвищення загальної залученості персоналу з 72,3% (2024 р.) орієнтовно до 80-85%. Відкрита комунікація зменшує невизначеність, а спільна участь у волонтерстві надає роботі додаткового сенсу та гуртує колектив. Це зміцнить корпоративну культуру взаємодопомоги, що є критично важливо для подолання спільних труднощів.

Розвиток адаптивного лідерства є наріжним каменем ефективного управління персоналом у кризу. Якість лідерства активно обговорюється, і бізнес-школи (як-от УКУ [37]) приділяють значну увагу навчанню кризовому менеджменту та емпатії. В умовах невизначеності та щоденної загрози керівники мають не просто ставити завдання, а й бути опорою для своїх

команд. Тренінги з емоційного інтелекту, кризової комунікації та вміння надавати підтримку є життєво необхідними.

Запровадження на «Аква-Еталон» цільових, практичних тренінгів для керівників усіх рівнів, сфокусованих на роботі з людьми в екстремальних умовах (відповідальні: Начальник відділу управління персоналом, Зовнішні бізнес-тренери/консультанти, бюджет орієнтовно 10 000 – 40 000 грн за тренінг, реалізація поетапна, протягом III-IV кварталів 2025 року), а також впровадження системи зворотного зв'язку "знизу вгору" прогнозовано підвищить оцінку ефективності керівників з точки зору підтримки та комунікації орієнтовно на 20-25%. Це покращить взаємодію в колективах, допоможе ефективніше долати стрес та адаптуватися до змін, що опосередковано вплине на зменшення кількості конфліктів та підвищення загальної продуктивності команд. Розвиток управлінських навичок є критично важливим для роботи в екстремальних умовах. Узагальнення запропонованих заходів продемонстровано в таблиці 3.2.1.

Таблиця 3.2.1

Програма заходів*

№	Захід	Відповідальний виконавець	Необхідний бюджет	Строк реалізації	Очікуваний результат
1.	Забезпечення реальної фізичної безпеки (дообладнання укриттів, розробка безпечних маршрутів логістики)	Начальник відділу охорони праці, Керівник логістичного відділу, Начальники структурних підрозділів	Орієнтовно 500 000 - 1 500 000 грн одноразово на облаштування укриттів + 5 000 - 10 000 грн щомісячно на підтримку та відновлення запасів.	Постійно, з першочерговою реалізацією найбільш критичних аспектів (наприклад, до кінця серпня 2025)	Зниження ризиків для життя та здоров'я працівників, підвищення відчуття безпеки.
2.	Надання доступу до кваліфікованої психологічної допомоги (наприклад, договір з психологічним центром або компенсація сесій)	Начальник відділу управління персоналом	Орієнтовно 750 - 1500 грн за 1 сесію (індивідуальну) або від 2500 грн за корпоративний тренінг.	Постійно, з початком реалізації протягом червня 2025	Покращення психоемоційного стану персоналу, зниження рівня стресу та тривожності, підвищення психологічної стійкості.

Продовження табл. 3.2.1

3.	Регулярний перегляд та часткова індексація заробітної плати	Фінансовий директор, Начальник відділу управління персоналом	Залежить від фонду оплати праці та відсотка індексації. Орієнтовно, сума індексації визначається як Приріст ІСЦ (%) * Прожитковий мінімум (3028 грн у 2025 році).	Наприклад, щоквартально, починаючи з квітня-травня 2025 (відповідно до законодавства та фінансових можливостей)	Підтримка купівельної спроможності заробітної плати, підвищення фінансової задоволеності, зниження соціальної напруги.
4.	Адаптація критеріїв преміювання до умов воєнного стану (наприклад, бонуси за роботу в умовах ризику або подолання труднощів)	Керівники структурних підрозділів, Фінансовий директор, Начальник відділу управління персоналом	Не потребує значного збільшення загального фонду преміювання, але вимагає перерозподілу в межах існуючого бюджету.	3 травня 2025 (після затвердження нових критеріїв)	Стимулювання ефективної роботи в кризових умовах, визнання особливого внеску, підвищення відчуття справедливості системи винагороди.
5.	Розширення програм адресної фінансової допомоги (наприклад, допомога мобілізованим, постраждалим від війни)	Начальник відділу управління персоналом, Благодійний фонд підприємства	Залежить від кількості працівників, що потребують допомоги, та встановлених розмірів виплат. Орієнтовно 50 000 - 200 000+ грн на рік.	Постійно, за потребою	Підтримка працівників у складних життєвих обставинах, підвищення лояльності та довіри до підприємства, формування позитивного іміджу роботодавця.
6.	Забезпечення постійної, чесної та відкритої комунікації керівництва з персоналом	Директор, Керівники структурних підрозділів	Мінімальні, переважно організаційні витрати.	Постійно, наприклад, щомісячні зустрічі колективів з керівництвом, регулярні відео звернення.	Зниження рівня невизначеності, підвищення довіри до керівництва, згуртування колективу, оперативне реагування на проблеми.

Продовження табл. 3.2.1

7.	Активне залучення працівників до волонтерських та соціальних ініціатив	Начальник відділу управління персоналом, Ініціативні групи працівників	Залежить від масштабу ініціатив та виду допомоги. Орієнтовно 20 000 – 100 000+ грн на квартал.	Постійно	Надання роботі додаткового сенсу, згуртування колективу, підвищення морального духу, формування соціальної відповідальності бізнесу.
8.	Проведення цільових тренінгів для керівників з антикризового лідерства та підтримки персоналу	Начальник відділу управління персоналом, Зовнішні бізнес-тренери/консультанти	Орієнтовно 10 000 - 40 000 грн за 1-2 денний тренінг на групу.	Поетапно протягом III-IV кварталів 2025	Розвиток управлінських компетентностей керівників, покращення взаємодії в колективах, підвищення ефективності управління персоналом в кризових умовах.

**Джерело: розроблено автором.*

Висновки до розділу 3

Розроблено пропозиції щодо удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві «Аква-Еталон» в умовах воєнного стану, базуючись на результатах аналізу, представленого у попередньому розділі. Враховуючи виявлені проблемні зони – зниження рівня безпеки, матеріального забезпечення та психоемоційного стану персоналу, а також важливість комунікації та лідерства – запропоновано комплексний підхід, що охоплює кілька ключових напрямів.

Основними блоками рекомендацій є: посилення фізичної та психологічної безпеки, адаптація матеріальних стимулів, розширення нематеріальної підтримки, формування стійкої корпоративної культури та розвиток адаптивного лідерства. Заходи в рамках цих напрямів включають, зокрема, дообладнання укриттів та розробку безпечних логістичних маршрутів, надання доступу до психологічної допомоги, регулярний перегляд та часткову індексацію заробітної плати, адаптацію критеріїв преміювання до умов воєнного стану, розширення програм адресної фінансової допомоги, забезпечення відкритої комунікації керівництва з персоналом, активне залучення працівників до волонтерських та соціальних ініціатив, а також проведення цільових тренінгів для керівників з антикризового лідерства та підтримки персоналу.

Оцінка ефективності запропонованих заходів та прогнозування результатів їх інтеграції свідчать про потенційний значний позитивний вплив на стан управління персоналом підприємства. Прогнозується подальша стабілізація та суттєве покращення ключових HR-показників порівняно з рівнем 2024 року. Очікується зниження плинності персоналу на 5-10%, що наблизить цей показник до довоєнного рівня (27% у 2021 році). Прогнозується зростання рівня залученості персоналу до 80-85%, що відповідатиме довоєнним показникам (82,4% у 2021 році). Також очікується

підвищення задоволеності умовами праці, особливо в частині безпеки та фінансової підтримки.

Впровадження запропонованих заходів сприятиме зниженню рівня стресу та тривожності серед працівників, покращенню їхнього психоемоційного стану та підвищенню відчуття безпеки. Адаптація системи матеріальних стимулів підтримає купівельну спроможність заробітної плати та підвищить фінансову задоволеність. Посилення нематеріальної підтримки, зокрема через відкриту комунікацію та залучення до соціальних проєктів, зміцнить довіру до керівництва, надасть роботі додаткового сенсу та згуртує колектив. Розвиток адаптивних управлінських навичок у керівників сприятиме покращенню взаємодії в колективах та ефективнішому подоланню труднощів в умовах кризи.

ВИСНОВКИ

Відповідно меті та поставленим завдання дослідження можна зробити наступні висновки:

1. У першому розділі магістерської роботи було розкрито сутність, механізми та управлінські інструменти мотивації в сучасному менеджменті. Пояснено, що мотивація персоналу є комплексним внутрішнім станом особистості, який формується під впливом потреб, цінностей, амбіцій, очікувань та сприйняття зовнішнього середовища, і є ключовим важелем трансформації індивідуальних прагнень працівників у колективні досягнення. Визначено, що сучасне розуміння мотивації тісно пов'язане із задоволенням широкого спектра потреб людини, від фізіологічних та безпекових до потреб у повазі та самоактуалізації, що підтверджується класичними теоріями, такими як ієрархія потреб Маслоу та теорія двох факторів Герцберга. Проаналізовано основні теоретичні концепції мотивації, включаючи теорії очікувань Врума та потреб досягнення МакКлелланда, які надають аналітичну основу для розуміння спонукань до праці. Виокремлено, що центральним механізмом мотивації є синергетичне поєднання матеріальних (заробітна плата, премії, бонуси) та нематеріальних стимулів (можливості зростання, визнання, сприятливе середовище, гнучкість), при цьому нематеріальні фактори виступають потужними "мотиваторами", впливаючи на вищі потреби. Обґрунтовано, що роль керівника є визначальною у створенні мотивуючого середовища, що вимагає емоційного інтелекту, емпатії та вміння будувати довірчі відносини та надавати конструктивний зворотний зв'язок. Систематизовано традиційні та сучасні інноваційні управлінські інструменти мотивації, такі як системи оцінювання результативності, програми розвитку, а також 360-градусний зворотний зв'язок, баддінг, цифрові платформи, People Analytics та програми Well-being. Акцентовано на зростаючому впливі цифрової трансформації та нових форм праці, що вимагають персоналізації мотиваційних програм, використання даних для розуміння індивідуальних потреб та розвитку адаптивних, гнучких

систем. Підкреслено, що ефективна мотивація є безперервним процесом моніторингу, аналізу та адаптації, а її вимірювання здійснюється за допомогою ключових показників ефективності персоналу. Зроблено висновок, що успішне управління мотивацією виходить за межі фінансових стимулів, ґрунтуючись на глибокому розумінні людської психології, вмілому використанні різноманітних інструментів, створенні сприятливої корпоративної культури та сильному лідерстві.

2. Виявлено та охарактеризовано особливості управління мотивацією персоналу в умовах повномасштабного російського воєнного вторгнення, що кардинально змінило парадигму функціонування підприємств в Україні. Обґрунтовано, що екстремальні умови воєнного стану, включаючи пряму загрозу життю, руйнування інфраструктури, вимушену міграцію та глибокий психологічний стрес, вимагають фундаментального переосмислення традиційних підходів до мотивації, що базувалися на стабільності та прогнозованості. Виокремлено, що першою та найбільш визначальною особливістю є радикальне зміщення пріоритетів працівників від класичних матеріальних та кар'єрних стимулів до базових потреб безпеки (фізичної та психологічної) та психологічно-емоціональної стабільності. Пояснено, що в умовах постійної загрози незадоволена потреба у безпеці блокує актуалізацію інших потреб, роблячи забезпечення безпечного фізичного та психологічного середовища першочерговим завданням менеджменту. Акцентовано на надзвичайному зростанні значення прозорості, чесної та своєчасної комунікації з боку керівництва для підтримки довіри та зменшення невизначеності. Підкреслено, що війна актуалізувала глибокі соціальні та ціннісні мотиви, такі як відчуття приналежності до команди, взаємодопомога, підтримка співвітчизників та відчуття внеску у спільну справу, що ґрунтується на патріотичних почуттях. Визначено, що робота набула ширшого соціального та національного сенсу. Охарактеризовано необхідність радикальної адаптації інструментів управління персоналом, включаючи перегляд підходів до професійного

розвитку (акцент на навичках для виживання та роботи в кризу), оцінювання ефективності (потреба у гнучких та контекстно-залежних критеріях), а також рекрутингу та адаптації з урахуванням мобілізації та міграції. Обґрунтовано посилення ролі лідерства та культури як ключових мотивуючих чинників. Пояснено, що в умовах екстремального стресу лідер виступає джерелом стабільності, впевненості та натхнення, а організаційна культура взаємодовіри, відкритості та взаємодопомоги стає життєво необхідною для резильєнтності підприємства. Зроблено висновок, що управління мотивацією в умовах війни вимагає глибокого розуміння трансформації потреб працівників, забезпечення безпеки та психологічного комфорту, побудови ефективної комунікації, опори на соціальні та ціннісні мотиви, а також адаптивного, людиноцентричного лідерства.

3. Наведено організаційно-економічну характеристику підприємства «Аква-Еталон». Представлено як успішне вертикально інтегроване підприємство на ринку бутильованої води України, що з 1998 року еволюціонувало до одного з чільних постачальників. Виокремлено ключові конкурентні переваги у стабільному середовищі, зокрема непохитне дотримання стандартів високої якості на всіх етапах операційного циклу (від видобутку до бутильовання та контролю доставки), відповідність національним та міжнародним стандартам (ISO 9001, ISO 22000). Охарактеризовано активне впровадження інноваційних підходів у виробничі та логістичні процеси, що забезпечувало високу операційну ефективність. Представлено широку та сегментовану клієнтську базу (B2C та B2B). Пояснено, що місія підприємства інтегрована у повсякденну діяльність, а відповідальне ставлення до природних ресурсів та екологічно чисті технології формують позитивний імідж. Описано організаційну структуру як класичну лінійно-функціональну модель з чітким розподілом обов'язків. Детально охарактеризовано кадрову політику підприємства до повномасштабного вторгнення, яка базувалася на усвідомленні цінності персоналу. Представлено процеси рекрутингу (використання онлайн-

платформ, співпраця з освітніми закладами, ефективний канал внутрішніх рекомендацій), структурований багатоетапний процес відбору, систему внутрішнього та зовнішнього навчання, прозору систему кар'єрного планування та систему оцінювання результативності (за КРІ та компетентностями). Описано систему винагороди, що поєднувала матеріальні (зарплата, премії, надбавки) та нематеріальні стимули (визнання, сприятлива атмосфера, гнучкість). Охарактеризовано корпоративну культуру мирного часу, що базувалася на цінностях відповідальності, професіоналізму, клієнтоорієнтованості та інноваційності, а також принципах відкритої комунікації та командної роботи. Зроблено висновок, що до повномасштабної війни підприємство мало міцний кадровий фундамент та ефективну кадрову політику, проте з початком воєнного стану зіштовхнулося з безпрецедентними викликами, що вимагають кардинальних змін.

4. Проведено аналіз та оцінювання ефективності діючої системи мотивації персоналу на підприємстві «Аква-Еталон» в умовах воєнного стану. Констатовано, що до лютого 2022 року система мотивації була адекватною умовам стабільності, що підтверджувалося високими показниками залученості (82,4%) та задоволеності (85,0%) персоналу у 2021 році, при помірній плинності (27,0%). Обґрунтовано, що повномасштабна агресія спричинила фундаментальну трансформацію операційного середовища, створивши безпрецедентні виклики. Виокремлено ключові фактори деструктивного впливу: безпекові ризики, порушення операційних процесів, кадрові втрати та міграція, макроекономічна нестабільність, психоемоційний стан персоналу. Проілюстровано кумулятивний ефект цих факторів різкою негативною динамікою ключових індикаторів стану системи мотивації у 2022-2023 роках. Представлено, що рівень залученості знизився до 64,5% (2023 р.), задоволеність умовами праці – до 56,0% (2023 р.), а плинність персоналу зросла майже вдвічі, сягнувши 47,0% у 2023 році. Пояснено, що таке зростання плинності завдає значної шкоди операційній ефективності та руйнує команди. Проаналізовано вплив війни на показники

виробничої ефективності, відзначивши зниження обсягів виробництва та зростання логістичних затримок. Оцінено, що вжиті менеджментом антикризові заходи (реагування на безпекові вимоги, одноразові виплати, підтримка духу, адаптація процесів) дозволили лише частково стабілізувати ситуацію у 2024 році (залученість 72,3%, задоволеність 68,0%, плинність 36,0%), проте рівень показників залишається нижчим за довоєнний. Проаналізовано ефективність каналів рекрутингу, відзначивши виняткову ефективність внутрішніх рекомендацій (майже 30% наймів, 85,4% успішної адаптації), що свідчить про збереження лояльного ядра колективу. Проведено SWOT-аналіз, який узагальнив сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози в умовах війни, виявивши недостатню адаптованість системи мотивації до екстремальних умов. Представлено результати закритого внутрішнього соціологічного опитування персоналу, яке підтвердило ключові проблеми: значна частина працівників відчуває недостатній рівень безпеки (20% оцінюють як низький/дуже низький); вплив факторів війни на мотивацію є значним або критичним для 82% опитаних; 39% працівників незадоволені рівнем заробітної плати. Виокремлено пріоритети для підвищення мотивації за результатами опитування: регулярний перегляд ЗП (62%), відкрита комунікація (44%), психологічна підтримка (31%). Зроблено висновок, що діюча система мотивації суттєво знизила свою ефективність під впливом кризових факторів, а найбільша гострота проблем спостерігається у сферах безпеки, матеріального забезпечення та психоемоційного стану персоналу.

5. Розроблено пропозиції щодо покращення мотиваційної політики підприємства «Аква-Еталон» в умовах воєнного стану, виходячи з результатів проведеного аналізу та виявлених проблемних зон. Обґрунтовано необхідність цілеспрямованого та глибокого вдосконалення системи мотивації для забезпечення стійкості підприємства та підтримки персоналу в умовах невизначеності та загроз. Визначено основні напрями вдосконалення, які концентруються на: забезпеченні реальної фізичної та психологічної

безпеки; адаптації системи матеріальних стимулів; посиленні нематеріальної підтримки; формуванні стійкої корпоративної культури; розвитку адаптивного лідерства. Деталізовано конкретні пропозиції в рамках кожного напрямку. Зокрема, для посилення безпеки запропоновано не лише формальне облаштування укриттів, а й забезпечення їх оперативної доступності, функціональності та відпрацювання алгоритмів дій, а також оптимізацію безпеки логістичних маршрутів для водіїв. Запропоновано надання доступу до кваліфікованої, конфіденційної психологічної допомоги через співпрацю із зовнішніми спеціалістами та розвиток культури взаємопідтримки в колективі (система "баддінгу"). Для адаптації матеріальних стимулів рекомендовано регулярний, хоча б частковий, перегляд та індексацію заробітної плати для підтримки купівельної спроможності, а також адаптацію критеріїв преміювання до умов воєнного стану (бонуси за роботу в умовах ризику, подолання труднощів). Запропоновано розширення програм адресної фінансової допомоги мобілізованим працівникам, постраждалим від війни, та їхнім сім'ям. Для посилення нематеріальної підтримки та культури рекомендовано забезпечення постійної, чесної та відкритої комунікації керівництва з персоналом, регулярні зустрічі, відзначення історій стійкості та активне залучення працівників до волонтерських та соціальних ініціатив. Підкреслено важливість розвитку адаптивних управлінських навичок у керівників усіх рівнів через цільові тренінги з антикризового лідерства, емпатії та кризової комунікації, а також впровадження системи зворотного зв'язку "знизу вгору". Зроблено висновок, що реалізація цих пропозицій, що поєднують реальні заходи безпеки, адаптацію матеріальних стимулів, щирю нематеріальну підтримку, активне формування згуртованої культури та розвиток адаптивного лідерства, є життєво необхідною для збереження та посилення мотивації персоналу в умовах війни.

6. Проведено оцінювання ефективності запропонованих заходів з урахуванням прогнозованих результатів їх інтеграції. Обґрунтовано, що оцінка ґрунтується на системному аналізі потенційного впливу кожного

комплексу заходів на ключові показники стану персоналу та операційну стійкість підприємства, спираючись на досвід інших українських підприємств та результати досліджень потреб працівників під час війни. Спрогнозовано, що комплекс заходів із забезпечення реальної фізичної та психологічної безпеки матиме фундаментальний вплив на зниження рівня стресу та тривожності, підвищивши відчуття безпеки у значній частини персоналу (прогнозовано у 40-50% працівників виробничих та логістичних підрозділів), що сприятиме покращенню психоемоційного стану та працездатності. Оцінено, що адаптація системи матеріальних стимулів, зокрема регулярний перегляд та індексація заробітної плати та адаптація преміювання, прогнозовано підвищить фінансову задоволеність персоналу (орієнтовно до 75-80%) та є критично важливим фактором для зниження плинності кадрів. Спрогнозовано, що ці заходи дозволять знизити плинність ще на 5-10 відсотків порівняно з рівнем 2024 року (36,0%), наблизивши її до докризових показників. Передбачається, що посилення нематеріальної підтримки через відкриту комунікацію та залучення до волонтерства сприятиме зростанню рівня довіри до керівництва та загальної залученості персоналу (прогнозовано до 80-85%), надасть роботі додаткового сенсу та зміцнить корпоративну культуру взаємодопомоги. Очікується, що розвиток адаптивного лідерства через цільові тренінги та систему зворотного зв'язку підвищить оцінку ефективності керівників з точки зору підтримки та комунікації (орієнтовно на 20-25%), покращить взаємодію в колективах та ефективність управління в кризових умовах. Узагальнено, що реалізація запропонованої програми заходів (представленої в таблиці 3.2.1) вимагає значних зусиль та ресурсів, проте прогнозовано матиме значний позитивний вплив на стан управління персоналом, призведе до подальшої стабілізації та суттєвого покращення ключових HR-показників порівняно з поточним рівнем, що є критично важливим для забезпечення стійкості підприємства, збереження його кадрового потенціалу та створення передумов для успішної діяльності в умовах воєнного стану та у післявоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи : [монографія]. Львів : Галицька видавнича спілка, 2020. 216 с.
2. Приймак В. М. Управління людськими ресурсами. Київ : Алерта, 2020.
3. Антикризове управління персоналом під час війни. *Економіка та суспільство*. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3650> (дата звернення: 12.02.2025).
4. Гарагонич О. В., Коршун А. В. Проблеми забезпечення корпоративної культури в умовах воєнного стану. *Економіка та держава*. 2022. № 3. С. 23–29.
5. 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. С. 339–345.
6. Іваненко О. Р. Аналіз методів адаптивної мотивації персоналу в сучасних умовах: виклики та перспективи. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 56–62.
7. Каменська А. М. Управління персоналом в умовах нестабільності: нові підходи до мотивування. *Економічний дискурс*. 2022. № 3. С. 54–61.
8. Коваленко О. В. Управління персоналом в умовах воєнного стану: нові виклики та можливості. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2022. № 3(87). С. 58–64.
9. Котковський В., Самородов Б., Чхеайло А. Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистісного потенціалу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1024> (дата звернення: 10.04.2025).
10. Kozak K. V., Korsikova N. M., Petrenko Yu. O. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, Вип. 4. С. 26–34.

11. Ленда В. М., Оганесян Г. С., Скібська К. О. Трансформації корпоративної культури під час війни. *Наукові записки НаУКМА. Економіка і менеджмент*. 2022. № 7. С. 112-119.
12. Лисенко К. Г. Трансформація ціннісних орієнтирів персоналу в контексті організаційної культури та мотивації працівників. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2. С. 124–129.
13. Лукуяненко R. S. Інноваційні підходи до підвищення мотивації персоналу у сфері послуг: досвід України та ЄС. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2025. № 1. С. 75–82.
14. Мотивація персоналу в умовах війни. Експертус Кадри. URL: <https://ek.expertus.com.ua/recommendations/44770> (дата звернення: 14.04.2025).
15. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3812> (дата звернення: 13.02.2025).
16. Нечитайло М. І. Формування механізму системи мотивації персоналу підприємства: магістерська дис. Київ, 2021. 153 с.
17. Павлюк К. В. Інноваційні методи нематеріального стимулювання працівників в умовах цифровізації економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 4. С. 28–34.
18. Половинський І. О. Мотивація та стимулювання персоналу в умовах воєнного стану. *Збірник наукових праць "Проблеми і перспективи економіки та управління"*. 2023. № 1(33). С. 134-142.
19. Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 378–384.
20. Тенденції у сфері управління персоналом компаній в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2523> (дата звернення: 9.04.2025).

21. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності: виклики та можливості. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 45. С. 105-110.
22. Управління стійкістю підприємства на засадах розвитку та мотивації персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 2(314). С. 174-180.
23. Хачатрян В. В. Мотивація працівників як індикатор розвитку підприємницького потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 3. С. 16–20.
24. Чорна М. В. Мотиваційні аспекти управління персоналом в умовах воєнного стану. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 24. С. 145-149.
25. Черниш І. В., Козик М. В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. № 1. С. 87–91.
26. Шульга Н. М. Гнучкість мотиваційної політики підприємства в умовах постковідних трансформацій. *Бізнес Навігатор*. 2022. № 2(63). С. 112–118.
27. Яцина К. Мотивація і цінності у структурі професійної спрямованості особистості. *Professional Pedagogics*. 2022. № 1. С. 244–250.
28. Замлинський В., Скрипник Н., Федака В. Управління персоналом в умовах воєнного стану: інтеграція цифрових технологій. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Вип. 338, № 1. С. 555-563. URL: <https://heralds.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1600> (дата звернення: 11.04.2025).
29. INCREASING MOTIVATION OF EMPLOYEES OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN CRISIS CONDITIONS. *Academic Journals and Conferences*. 2023. URL: <https://science.lpnu.ua/semi/all-volumes-and-issues/volume-7-number-1-2023/increasing-motivation-employees-ukrainian> (дата звернення: 16.02.2025).
30. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній.

- Forbes.ua. 2022. 21 квітня. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobotnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566> (дата звернення: 3.05.2025).
31. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобі - CORE. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/233892768.pdf> (дата звернення: 11.03.2025).
32. Теорія потреб МакКлелланда. URL: https://stud.com.ua/30609/psihologiya/teoriya_potreb_makklellanda (дата звернення: 11.03.2025).
33. Теорія очікувань В. Врума. URL: https://stud.com.ua/34685/menedzhment/teoriya_ochikuvannya_viktora_vruma (дата звернення: 11.03.2025).
34. Піраміда потреб Абрагама Маслоу - Wikiwand. URL: https://www.wikiwand.com/uk/articles/Піраміда_Маслоу (дата звернення: 11.03.2025).
35. Як бізнес підтримує своїх співробітників під час війни - РБК-Україна. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/lyudi-golovniy-aktiv-k-biznes-pidtrimue-svoyih-1711969644.html> (дата звернення: 4.05.2025).
36. Як HR-команди України підтримують працівників і адаптуються до викликів війни - HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/yak-hr-komandi-ukrayini-adaptuyutsya-do-viklikiv-vijni/> (дата звернення: 28.04.2025).
37. Лідери повинні бути готовими до важкої та жертвовної роботи, – Україну відвідав канадський професор Жерард Сейтс - УКУ. URL: <https://ucu.edu.ua/news/lidery-povynni-buty-gotovymy-do-vazhkoyi-ta-zhertovnoyi-roboty-ukrayinu-vidvidav-kanadskyj-profesor-zherard-sejts/> (дата звернення: 4.05.2025).
38. Вака J. L. Management of the policy of motivation system of personnel at the enterprises: dis. Sumy National Agrarian University, 2024. 210 p.
39. Academic performance, perceptions, and motivations of medical PhD students in Ukraine during wartime: a mixed methods study. ResearchGate. 2024.

URL:

https://www.researchgate.net/publication/386464611_Academic_performance_perceptions_and_motivations_of_medical_PhD_students_in_Ukraine_during_wartime_a_mixed_methods_study (дата звернення: 8.03.2025).

40. Ahmad S., Wong W.-K., Riaz S., Iqbal A. The role of employee motivation and its impact on productivity in modern workplaces while applying human resource management policies. *Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter)*. 2024. Vol. 13(2). P. 7–12. URL: <https://j.arabianjbmr.com/index.php/kcajbmr/article/view/1224> (дата звернення: 9.03.2025).

41. Bennett L. Psychological well-being and work motivation: lessons from the pandemic. *Journal of Business and Psychology*. 2023. Vol. 38, No. 2. P. 321–337.

42. Brown M. Inclusive leadership and motivational outcomes among culturally diverse teams. *European Management Journal*. 2023. Vol. 41, No. 4. P. 587–599.

43. Chaika I. P., Khursa O. V. Improvement of the policy of motivation of the company's staff during the wartime. *Business Inform.* 2024. № 11. P. 400–405.

44. Coleman J. The six components of a great corporate culture. *Harvard Business Review*. 2021. № 99(2). P. 44-50.

45. Crisis management in practice: A dynamic process intertwined with daily work performance. DiVA portal. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1609521/FULLTEXT01.pdf> (дата звернення: 10.02.2025).

46. Development of human resources in Ukraine: Key challenges and prospects in dimension of international comparisons. ResearchGate. 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/351521839_DEVELOPMENT_OF_HUMAN_RESOURCES_IN_UKRAINE_KEY_CHALLENGES_AND_PROSPECTS_IN_DIMENSION_OF_INTERNATIONAL_COMPARISONS (дата звернення: 10.04.2025).

47. Employee Motivation in Contemporary Academic Literature: A Narrative Literature Review. ResearchGate. URL:

https://www.researchgate.net/publication/380521250_Employee_Motivation_in_Contemporary_Academic_Literature_A_Narrative_Literature_Review

(дата звернення: 11.03.2025).

48. Empowering Choice: Exploring Workplace Motivation in the Era of Hybrid Work Environments. DiVA portal. 2024. URL: <https://mdh.diva-portal.org/smash/get/diva2:1826644/FULLTEXT01.pdf>

(дата звернення: 28.03.2025).

49. Enhancing employee performance through motivation: the mediating roles of green work environments and engagement in Jakarta's logistics sector. *Frontiers*. 2024. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/sociology/articles/10.3389/fsoc.2024.1392229/full> (дата звернення: 4.02.2025).

50. Factors Motivating Human Resources Management (HRM) in the Public and Private Sectors. SCIRP. URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=107884> (дата звернення: 01.05.2025).

51. Gao Y. Employee motivation in technology-driven workplaces: the role of digital well-being. *Journal of Workplace Behavioral Health*. 2024. Vol. 39, No. 2. P. 129–144.

52. Grant A. M., Shandell M. S. Social Motivation at Work: The Organizational Psychology of Effort for, Against, and with Others. *Annual Review of Psychology*. 2022. URL: <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-psych-060321-033406> (дата звернення: 14.03.2025).

53. Health Crisis and Work Motivation: The Psychosocial Context of Sustainable Work. *European Research Studies Journal*. URL: <https://ersj.eu/journal/3722/download/Health+Crisis+and+Work+Motivation+The+Psychosocial+Context+of+Sustainable+Work.pdf> (дата звернення: 01.05.2025).

54. Hernandez J. Overcoming cultural barriers in staff motivation: a comparative study. *International Journal of Cross Cultural Management*. 2022. Vol. 22, No. 3. P. 302–318.

55. Human resource management in times of crisis: what have we learnt from the recent pandemic? Taylor & Francis Online. 2023. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2023.2229100> (дата звернення: 10.05.2025).
56. Impact of Employee Motivation on Employee Performance. SciSpace. URL: <https://scispace.com/pdf/impact-of-employee-motivation-on-employee-performance-4brjrp0сехр.pdf> (дата звернення: 24.04.2025).
57. Keller J. Strategies for enhancing employee motivation in remote working environments. *International Journal of Human Resource Studies*. 2022. Vol. 12, No. 2. P. 76–89.
58. Leadership and Human Resource Management during Crisis. ResearchGate. 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/362917149_Leadership_and_Human_Resource_Management_during_Crisis (дата звернення: 7.05.2025).
59. Liu X. New horizons in employee motivation: linking meaningful work to organizational performance. *Asia Pacific Journal of Management*. 2025. Vol. 42, No. 2. P. 218–233.
60. Mental health of Ukrainian researchers during wartime. Taylor & Francis Online. 2025. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17441692.2025.2495328?src=exp-la> (дата звернення: 8.02.2025).
61. Motivation and rewards in human resources management: designing effective employee motivation programs. ResearchGate. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/385494999_Motivation_and_rewards_in_human_resources_management_designing_effective_employee_motivation_programs (дата звернення: 25.04.2025).
62. Okafor C., Uzodinma O. Adapting motivational strategies for a post-conflict workforce: evidence from developing economies. *African Journal of Management*. 2025. Vol. 11, No. 3. P. 101–115. DOI:10.1080/23322373.2025.1132017.
63. Organizational Systems and Employee Motivation. CORE. URL: <https://core.ac.uk/download/219376952.pdf> (дата звернення: 17.03.2025).

64. Peters M., Smith K. Reimagining employee engagement: motivational frameworks for a hybrid era. *Management & Marketing*. 2024. Vol. 19, No. 1. P. 11–25.
65. Prasad V., Francis E. Strategies for sustaining employee morale during crisis: a case of the healthcare sector. *Global Journal of Health Science*. 2025. Vol. 17, No. 4. P. 62–75.
66. Resilience processes among Ukrainian youth preparing to build resilience with peers during the Ukraine-Russia war. *Frontiers*. 2024. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2024.1331886/full> (дата звернення: 4.05.2025).
67. Sanina T., Komarova L. Building a resilient workforce: motivational practices in Eastern European SMEs under crisis conditions. *Journal of Organizational Psychology*. 2023. Vol. 6, No. 1. P. 45–57.
68. A Study on Employees' Motivation Towards Better Performance. ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/378976183_A_Study_on_Employees'_Motivation_Towards_Better_Performance (дата звернення: 14.04.2025).
69. Sustainable Human Resource Management in Emergencies: The Case of the Lithuanian Logistics Sector. MDPI. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/6/2591> (дата звернення: 27.02.2025).
70. Tangen M., Olsen K. The resilience approach in employee motivation: lessons from the Nordic labor market. *Nordic Journal of Working Life Studies*. 2024. Vol. 14, No. 1. P. 16–30.
71. The Impact of Employee Motivation on the Performance of Organisations. *European Research Studies Journal*. 2024. URL: <https://ersj.eu/journal/3484/download/The+Impact+of+Employee+Motivation+on+the+Performanceof+Organisations.pdf> (дата звернення: 1.05.2025).
72. The influence of organisational psychology on employee performance and organisational development. ResearchGate. 2023. URL:

https://www.researchgate.net/publication/374415456_The_influence_of_organisational_psychology_on_employee_performance_and_organisational_development (дата звернення: 7.02.2025).

73. The Link between Motivation and Organizational Performance: An Exploration of Factors Influencing Employee Motivation and its Impact on Organizational Success. ResearchGate. URL:

https://www.researchgate.net/publication/372213100_The_Link_between_Motivation_and_Organizational_Performance_An_Exploration_of_Factors_Influencing_Employee_Motivation_and_its_Impact+on+Organizational+Success

(дата звернення: 8.05.2025).

74. The role of hr in employee motivation: strategies and key factors in the modern workplace. Business Management. URL: <https://bm.access-bg.org/index.php/bm/article/download/40/35> (дата звернення: 19.02.2025).

75. Work Motivation: The Roles of Individual Needs and Social Conditions. PMC. 2022. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8869198/> (дата звернення: 14.04.2025).

76. Yavuz N. The use of non-monetary incentives as a motivational tool: a survey study in a public organization in Turkey. *Journal of Political Science and Public Administration*. 2024. Vol. 2, No. 3. P. 45–58.

77. Burks et al. та Pieper, Greenwald & Schlachter. URL: <https://wol.iza.org/uploads/articles/369/pdfs/the-value-of-hiring-through-employee-referrals-in-developed-countries.pdf> (дата звернення: 24.03.2025).

78. iCIMS. URL: <https://www.formassembly.com/blog/employee-referral-programs/> (дата звернення: 5.05.2025).

79. Jobvite. URL: <https://vocol.com/blogs/blog-what-are-the-key-elements-of-a-successful-employee-referral-program-61738> (дата звернення: 10.05.2025).

80. What do employee referral programs do? Measuring the direct and overall effects of a management practice - EconStor. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/262108/1/ECONtribute-164-2022.pdf> (дата звернення: 8.04.2025).

81. What Do Employee Referral Programs Do? Measuring the Direct and Overall Effects of a Management Practice. URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w25920/w25920.pdf (дата звернення: 8.04.2025).
82. A Study of Employee Referral Program. URL: <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/download/703/519/2127> (дата звернення: 8.04.2025).
83. Society for Human Resource Management (SHRM). URL: <https://www.hirezon.com/hirezon-blog/boosting-engagement-why-a-strong-employee-referral-program-drives-success/> (дата звернення: 23.03.2025).
84. Three years of full-scale war in Ukraine. Unicef. 2025. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/en/media/51326/file/Three%20years%20of%20full-scale%20war%20in%20Ukraine%20February%202025.pdf.pdf> (дата звернення: 23.03.2025).
85. Ukraine Crisis Response Plan 2025. IOM. 2025. URL: <https://crisisresponse.iom.int/response/ukraine-crisis-response-plan-2025> (дата звернення: 11.04.2025).
86. Ukraine Labour Market Profile – 2025/2026. Ulandssekretariatet. 2025. URL: <https://www.ulandssekretariatet.dk/wp-content/uploads/2025/02/Ukraine-LMP-2025-final1.pdf> (дата звернення: 10.05.2025).

АНОТАЦІЯ

Чобан В.П. Управління мотивацією персоналу підприємства в умовах воєнного стану. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 "Менеджмент", освітньо-наукової програми "Менеджмент організацій і адміністрування". Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2025.

Рукопис присвячено дослідженню управління мотивацією персоналу підприємства в умовах воєнного стану. Актуальність теми полягає у необхідності адаптації систем мотивації до специфічних викликів, спричинених війною, для забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємств. Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління мотивацією персоналу в умовах воєнного стану. В результаті дослідження виявлено ключові чинники демотивації та стресу, а також запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підтримку та розвиток трудового потенціалу.

Ключові слова: мотивація, персонал, воєнний стан, управління, підприємство.

SUMMARY

Choban V.P. Managing Employee Motivation in an Enterprise Under Martial Law. – Manuscript.

Master's qualification work, by specialty 073 "Management", educational and scientific program "Management of Organization and Administration". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025.

The manuscript is devoted to the study of personnel motivation management in an enterprise under martial law. The relevance of the topic lies in the need to adapt motivation systems to the specific challenges caused by the war, to ensure the stable functioning and development of enterprises. The purpose of the work is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for increasing the effectiveness of personnel motivation management under martial law. As a result of the research, key factors of demotivation and stress were identified, and a set of measures aimed at supporting and developing human potential was proposed.

Keywords: motivation, personnel, martial law, management, enterprise.