

Удосконалення мотиваційного менеджменту на підприємстві в умовах воєнного стану

Актуальність теми дослідження. Стаття присвячена дослідженню питань удосконалення мотиваційного менеджменту на підприємстві в умовах воєнного стану.

Мета статті. Проаналізовано вплив повномасштабного воєнного конфлікту на систему управління персоналом, розкрито сутність і структуру мотиваційного менеджменту в кризових умовах.

Завдання дослідження. Розглянуто основні теоретичні підходи до мотивації праці та визначено їх обмеження в нестандартних умовах господарювання. Виявлено ключові виклики, що постають перед підприємствами у сфері збереження людського капіталу під час війни.

Основні результати дослідження. Обґрунтовано комплекс практичних заходів щодо вдосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу, психологічної підтримки, розвитку корпоративної культури та забезпечення гнучкості організації праці.

Висновки. Підкреслено стратегічне значення ефективної мотиваційної системи для збереження конкурентоспроможності підприємства та його підготовки до післявоєнного відновлення.

Ключові слова: мотиваційний менеджмент, воєнний стан, управління персоналом, нематеріальна мотивація, людський капітал, корпоративна культура, психологічна підтримка.

OLGA KYRYCHENKO

VIKTORIA KALUTSKA

Improving motivational management at an enterprise under martial law

Relevance of the research topic. The article examines the issues of improving motivational management at an enterprise under martial law conditions. It analyses the impact of full-scale military conflict on the human resource management system and reveals the essence and structure of motivational management in crisis conditions.

The purpose of the article. The main theoretical approaches to labour motivation — including Maslow's hierarchy of needs, Herzberg's two-factor theory, McClelland's theory of needs, and Vroom's expectancy theory — are reviewed, and their limitations in non-standard economic conditions are identified.

The objectives of the study. The article outlines the key challenges that enterprises face in the area of preserving human capital during wartime: personnel reduction due to mobilisation and migration, limited financial resources, psychological exhaustion of staff, disruption of logistics chains, and the need for rapid adaptation of management decisions. A set of practical measures for improving the material and non-material motivation of personnel is substantiated, including ensuring physical and psychological safety of employees, developing a culture of mutual support, organising psychological assistance, introducing flexible forms of work organisation, maintaining transparent communication, and implementing differentiated approaches to employee incentives.

Main research findings. The strategic importance of effective leadership in forming a motivational climate within a team is emphasised. The role of social responsibility of business, digital transformation of personnel management, and investment in professional development of employees as long-term motivational factors is highlighted. The necessity of forming a personnel reserve, adapting performance evaluation criteria to wartime conditions, and monitoring the level of staff satisfaction is substantiated.

Conclusions are drawn regarding the systemic nature of motivational management improvement under martial law, its orientation towards the human dimension of management, and its significance not only for current operational stability but also for preparing the enterprise for post-war recovery and sustainable economic development.

Keywords: *motivational management, martial law, human resource management, non-material motivation, human capital, corporate culture, psychological support.*

Постановка проблеми. Повномасштабна збройна агресія проти України суттєво змінила умови функціонування вітчизняних підприємств, спричинивши глибокі соціально-економічні трансформації та значне підвищення рівня невизначеності. У цих умовах забезпечення ефективного управління персоналом набуває особливої актуальності, оскільки людський капітал залишається головним ресурсом організації та ключовим чинником її стійкості. Водночас традиційні підходи до мотиваційного менеджменту виявляються недостатньо адаптованими до кризових реалій воєнного часу, а їх механічне застосування не дає очікуваного ефекту. Це зумовлює необхідність переосмислення ролі мотиваційного менеджменту й пошуку нових інструментів та методів стимулювання персоналу з урахуванням специфіки воєнного стану. Розв'язання цієї проблеми має як науково-теоретичне, так і важливе практичне значення для забезпечення операційної стійкості та конкурентоспроможності українських підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика мотиваційного менеджменту перебуває в центрі уваги як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Класичні теорії мотивації праці (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, В. Врум) сформулювали методологічне підґрунтя для вивчення трудової поведінки персоналу. Серед сучасних досліджень, присвячених питанням управління персоналом в умовах кризи та воєнного стану, вагомий внесок зробили Л. О. Лігоненко [2], яка розглянула особливості антикризового управління персоналом в умовах воєнного стану; В. М. Шаповал та О. С. Гончаренко [3], котрі дослідили трансформацію системи управління персоналом у воєнній економіці; О. М. Борисюк та А. І. Клюка [7], які проаналізували мотивацію персоналу як фактор підвищення ефективності управління під час війни; О. В. Коляко [8], яка вивчила тенденції та ефективність системи мотивації в умовах воєнного стану; У. Савків та Г. Сидор [9], які дослідили управління людськими ресурсами в контексті ризиків, спричинених війною; К. Б. Козак, Н. М. Корсікова та Ю. О. Петренко [10], котрі розглянули управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Разом із тим питання комплексного удосконалення мотиваційного менеджменту з ура-

хуванням усіх аспектів воєнного часу — від психологічної підтримки до цифровізації управління та підготовки до повоєнного відновлення — потребує подальшого дослідження.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення мотиваційного менеджменту на підприємстві в умовах воєнного стану з урахуванням нових викликів і потреб персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Удосконалення мотиваційного менеджменту на підприємстві в умовах воєнного стану є надзвичайно актуальним напрямом сучасних наукових досліджень і практики управління. Повномасштабна війна суттєво змінила умови функціонування українських підприємств, спричинивши глибокі соціально-економічні трансформації, підвищений рівень невизначеності та значні ризики для бізнесу. За таких обставин особливого значення набуває питання збереження людського капіталу, підтримання працездатності колективу та забезпечення стабільності виробничих процесів. Саме мотиваційний менеджмент виступає одним із ключових інструментів адаптації підприємства до кризових умов.

Мотивація є внутрішньою рушійною силою діяльності працівника, що спонукає його до активної, результативної та відповідальної праці. Вона визначає рівень зацікавленості персоналу в досягненні цілей підприємства, впливає на продуктивність праці, якість виконання завдань, ініціативність і професійний розвиток. У системі управління персоналом мотиваційний менеджмент розглядається як сукупність методів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на формування стійких трудових стимулів і узгодження інтересів працівників та роботодавця.

Теоретичні основи мотивації праці були закладені в працях багатьох науковців. Важливе значення має теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу, відповідно до якої потреби людини розташовані у певній послідовності: від базових фізіологічних до потреб самореалізації. Спочатку людина прагне задовільнити нижчі потреби, а вже потім поступово переходить до вищих прагнень. Перші чотири зазвичай називають потребами дефіциту, оскільки ступінь їх задоволення має межу, а п'ята може бути безмежною і за-

лежить від можливостей та прагнення людини до росту в житті як особистості. Теорія А. Маслоу припускає, що схильність людей до роботи пов'язана з численністю їхніх потреб [1]. Отже, для того, щоб змотивувати працівника, керівник повинен надати йому можливість задовольнити потреби, одночасно забезпечуючи досягнення цілей організації. Двофакторна теорія Фредеріка Герцберга розмежовує гігієнічні фактори та мотиваційні чинники, підкреслюючи, що лише наявність умов праці не забезпечує високої результативності без внутрішньої зацікавленості. До гігієнічних факторів належать рівень заробітної плати, умови праці, міжособистісні відносини в колективі, політика підприємства та рівень контролю з боку керівництва. Їх відсутність або недостатній рівень викликає незадоволення працівників, проте навіть їх повне забезпечення не гарантує зростання продуктивності праці. Вони лише створюють базове середовище, у якому працівник може ефективно виконувати свої обов'язки [1]. Теорія потреб Девіда МакКлелланда акцентує увагу на прагненні до досягнень, влади та причетності. Теорія очікувань Віктора Врума обґрунтовує залежність мотивації від очікуваного результату та цінності винагороди. Вона ґрунтується на очікуванні появи якоїсь події. Виділяють такі типи очікувань: «затрата праці — результат», «результат — винагорода», «винагорода — задоволення». Щоб прийняти рішення про те, які зусилля витратити та що робити, людина повинна розуміти, що вона отримає, коли успішно виконає роботу, чому їй це потрібно і яка винагорода буде для неї найціннішою.

Проте більшість класичних теорій розроблялися в умовах відносної економічної стабільності. Воєнний стан істотно трансформує ієрархію потреб працівників. Якщо в мирний час важливими є самореалізація, кар'єрне зростання та матеріальне стимулювання, то в умовах війни на перший план виходять безпека, стабільність, соціальна підтримка та психологічна захищеність.

Воєнний стан впливає на підприємства комплексно. Значна частина бізнесу була змушена релокувати виробництва до безпечніших регіонів, скорочувати обсяги діяльності або змінювати профіль роботи. Порушення логістичних ланцюгів, дефіцит сировини, зменшення платоспроможного попиту та нестабільність фінансових потоків створюють додаткові труднощі. Одночасно під-

приємства стикаються з кадровими проблемами: мобілізація працівників, внутрішня та зовнішня міграція, психологічне виснаження персоналу [2].

За таких умов традиційні методи матеріального стимулювання часто стають обмеженими через скорочення фінансових ресурсів. Водночас саме людський фактор залишається визначальним у забезпеченні стійкості підприємства. Тому удосконалення мотиваційного менеджменту повинно ґрунтуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, посиленні соціальної складової та впровадженні гнучких управлінських підходів.

Одним із ключових напрямів удосконалення мотиваційного менеджменту є забезпечення фізичної та психологічної безпеки працівників. Облаштування укриттів, розробка чітких алгоритмів дій під час повітряних тривог, можливість дистанційної роботи або гнучкого графіка формують у працівників відчуття турботи з боку роботодавця. Це підвищує рівень довіри до керівництва та сприяє збереженню лояльності персоналу [3].

Важливу роль відіграє розвиток нематеріальної мотивації. В умовах фінансових обмежень ефективними інструментами стають публічне визнання досягнень, подяки, корпоративні заходи підтримки, залучення працівників до прийняття рішень, створення атмосфери партнерства. Працівники повинні відчувати свою значущість і причетність до спільної справи. Особливої ваги набуває формування корпоративної культури взаємодопомоги та солідарності [3].

Психологічна підтримка персоналу є ще одним важливим елементом удосконалення системи мотиваційного менеджменту. Тривалий стрес, постійна тривожність і невизначеність негативно впливають на працездатність. Організація консультацій із психологами, тренінгів зі стресостійкості, командних зустрічей для обговорення проблем сприяє зниженню рівня емоційного вигорання та підвищенню згуртованості колективу.

Гнучкість у сфері організації праці також є важливим чинником мотивації. Запровадження дистанційної або змішаної форми роботи, індивідуальних графіків, часткової зайнятості дозволяє враховувати особисті обставини працівників, особливо внутрішньо переміщених осіб або працівників із сімейними зобов'язаннями. Такий підхід сприяє збереженню кадрового потенціалу підприємства [4].

Не менш значущою є прозора та відкрита комунікація. В умовах воєнного стану невизначеність

породжує чутки та знижує рівень довіри. Регулярне інформування працівників про фінансовий стан підприємства, перспективи розвитку, можливі ризики та управлінські рішення сприяє формуванню стабільного психологічного клімату. Відкрита комунікація допомагає мінімізувати конфлікти та підвищити відповідальність персоналу.

Соціальна відповідальність підприємства також може виступати потужним мотиваційним чинником. Участь компанії у волонтерських ініціативах, підтримка Збройних Сил України, допомога працівникам у складних життєвих ситуаціях формують відчуття єдності та спільної місії [5]. Працівники пишаються приналежністю до соціально відповідальної організації, що підвищує їхню внутрішню мотивацію.

Інвестування у професійний розвиток персоналу навіть у кризових умовах є стратегічно важливим. Онлайн-курси, внутрішні тренінги, програми перекваліфікації сприяють підвищенню компетентності працівників і формують у них впевненість у майбутньому. Можливість професійного зростання виступає довгостроковим мотиваційним стимулом.

Удосконалена система мотиваційного менеджменту в умовах воєнного стану повинна бути адаптивною та комплексною. Вона має поєднувати матеріальні стимули з нематеріальними, враховувати індивідуальні потреби працівників, забезпечувати безпеку, підтримку та прозору комунікацію. Особливо важливо здійснювати постійний моніторинг рівня задоволеності персоналу та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища [6].

Таким чином, воєнний стан змінює підходи до управління персоналом і потребує переосмислення ролі мотиваційного менеджменту. Якщо в мирний час основний акцент робився на підвищенні економічної ефективності, то в умовах війни першочерговим завданням стає збереження людського капіталу та підтримання соціальної стабільності колективу. Ефективна мотиваційна система стає не лише інструментом підвищення продуктивності праці, а й засобом забезпечення стійкості підприємства та його здатності до відновлення в післявоєнний період.

Додатково слід зазначити, що в умовах воєнного стану підприємства змушені працювати в режимі постійної адаптації до зовнішніх змін. Це означає, що система мотиваційного менеджменту не може залишатися статичною, вона повин-

на постійно переглядатися та вдосконалюватися відповідно до нових викликів. Одним із ключових принципів такої системи має стати принцип гнучкості, який передбачає швидке коригування мотиваційних інструментів залежно від фінансових можливостей підприємства та актуальних потреб персоналу [6].

Важливим аспектом удосконалення мотиваційного менеджменту є впровадження диференційованого підходу до стимулювання працівників. У період війни колектив підприємства стає неоднорідним за рівнем психологічного стану, матеріального забезпечення та життєвих обставин. Частина працівників може перебувати в зоні підвищеного ризику, інші — поєднувати роботу з волонтерською діяльністю або мати родичів у зоні бойових дій. Тому універсальні методи стимулювання не завжди є ефективними. Керівництво повинно враховувати індивідуальні потреби працівників, застосовуючи персоналізовані інструменти підтримки.

Особливої уваги заслуговує роль лідерства в системі мотиваційного менеджменту. У кризових умовах значення особистості керівника суттєво зростає. Лідер повинен не лише координувати робочі процеси, а й виступати моральною опорою для колективу. Його здатність демонструвати впевненість, емпатію, відкритість і готовність до діалогу безпосередньо впливає на мотиваційний клімат у колективі [7]. Формування довіри між керівником і підлеглими сприяє підвищенню згуртованості команди та зміцненню корпоративної культури.

Удосконалення мотиваційного менеджменту також передбачає перегляд системи оцінювання результатів праці. В умовах воєнного стану традиційні показники ефективності можуть втрачати актуальність через зовнішні обмеження. Тому доцільним є впровадження адаптованих критеріїв оцінювання, які враховують складність ситуації, додаткове навантаження та нестандартні умови виконання завдань. Такий підхід дозволяє уникнути демотивації працівників і забезпечити справедливість у винагородженні.

Необхідно також звернути увагу на формування внутрішньої мотивації персоналу. Зовнішні стимули, зокрема фінансові, можуть бути обмеженими, однак внутрішня зацікавленість у роботі, відчуття значущості власного внеску та усвідомлення соціальної користі діяльності підприємства здатні підтримувати високий рівень продуктивності. У цьому контексті важливим є донесення

до працівників стратегічних цілей компанії, пояснення її ролі в економічній стійкості держави та підтримці суспільства [7].

Суттєвим напрямом удосконалення є розвиток командної роботи. Колективна взаємодія сприяє взаємній підтримці, обміну досвідом та швидшому вирішенню виробничих проблем. В умовах стресу саме команда може стати джерелом психологічної стабільності для працівника. Тому доцільним є впровадження спільних проектів, групових форм прийняття рішень, регулярних нарад і командних обговорень.

Не можна оминати питання цифровізації управління персоналом. Воєнний стан прискорив процеси переходу до дистанційної роботи та використання цифрових платформ для комунікації. Сучасні інформаційні технології дозволяють забезпечити безперервність бізнес-процесів, організувати онлайн-навчання, проводити моніторинг результатів діяльності та підтримувати постійний зв'язок із працівниками. Використання цифрових інструментів підвищує оперативність управлінських рішень і сприяє ефективнішій координації роботи [8].

У процесі вдосконалення мотиваційного менеджменту важливо враховувати довгострокову перспективу. Підприємства повинні не лише реагувати на поточні виклики, а й формувати основу для післявоєнного розвитку. Збереження кваліфікованих кадрів, інвестування в їхній розвиток та підтримання позитивного морально-психологічного клімату створюють передумови для швидкого відновлення економічної активності після завершення воєнного стану.

Окремої уваги потребує питання соціальних гарантій. Навіть за умов обмежених ресурсів підприємство може запроваджувати додаткові заходи підтримки: часткову компенсацію витрат на проживання для релокованих працівників, матеріальну допомогу в екстрених випадках, медичне страхування або гнучкі умови надання відпусток. Такі заходи сприяють підвищенню лояльності персоналу та формують позитивний імідж роботодавця [8].

Ефективне удосконалення мотиваційного менеджменту неможливе без постійного аналізу його результативності. Доцільним є проведення опитувань щодо рівня задоволеності працівників, аналіз причин звільнень, оцінка продуктивності праці та морально-психологічного клімату в колективі. На основі отриманих даних керівництво

може коригувати мотиваційну політику та впроваджувати нові інструменти стимулювання.

Удосконалення мотиваційного менеджменту в умовах воєнного стану має системний характер і охоплює всі рівні управління підприємством. Воно передбачає не лише зміну форм і методів стимулювання, а й трансформацію управлінської філософії, орієнтованої на людину як головний ресурс організації. Комплексний підхід до мотивації дозволяє підприємству зберегти кадровий потенціал, підтримати стабільність діяльності та забезпечити основу для сталого розвитку в майбутньому.

Таким чином, сучасні реалії воєнного часу вимагають від підприємств глибокого переосмислення ролі мотиваційного менеджменту. Його удосконалення стає не лише інструментом підвищення ефективності праці, а й важливою умовою соціальної відповідальності бізнесу, зміцнення внутрішньої єдності колективу та формування економічної стійкості держави загалом.

Варто також розглянути організаційно-економічний механізм удосконалення мотиваційного менеджменту в умовах воєнного стану. Такий механізм має включати чітке визначення стратегічних цілей підприємства, аналіз внутрішнього кадрового потенціалу, оцінку зовнішніх ризиків і формування системи стимулів, що відповідають сучасним викликам. В умовах нестабільності особливо важливо забезпечити узгодженість між довгостроковими цілями підприємства та короткостроковими антикризовими заходами [9].

Одним із ключових елементів організаційного механізму є кадрове планування. Підприємства повинні здійснювати прогнозування потреб у персоналі з урахуванням можливих мобілізаційних процесів, міграції працівників та змін у структурі виробництва. Водночас необхідно створювати резерв кадрів, розвивати систему внутрішнього наставництва та передавання досвіду, що дозволить мінімізувати ризики втрати ключових фахівців.

В умовах воєнного стану підвищується значення антикризового управління персоналом. Воно передбачає швидке прийняття управлінських рішень, оптимізацію витрат на оплату праці без критичного зниження рівня життя працівників, а також запровадження тимчасових форм зайнятості. При цьому важливо зберігати баланс між економічною доцільністю та соціальною відповідальністю роботодавця. Надмірне скорочення витрат на персонал може призвести до втрати

кваліфікованих кадрів і зниження довгострокової конкурентоспроможності підприємства [9].

Окрему роль у системі мотиваційного менеджменту відіграє корпоративна культура. У кризових умовах вона стає об'єднавчим чинником, що формує спільні цінності, норми поведінки та стратегічне бачення розвитку. Підприємства, які мають сформовану культуру взаємопідтримки, довіри та відкритості, легше адаптуються до змін і демонструють вищий рівень стійкості. Тому важливим завданням керівництва є підтримання позитивного морально-психологічного клімату та зміцнення командного духу.

Значної уваги потребує також питання матеріальної мотивації в умовах обмежених ресурсів. Підприємства можуть використовувати альтернативні форми винагороди: гнучкі бонусні програми, відстрочені виплати, часткову участь працівників у прибутку після стабілізації фінансового стану. Ефективним інструментом може стати система немонетарних заохочень, таких як додаткові вихідні дні, можливість професійного навчання за рахунок підприємства, внутрішнє просування по службі [9]. Навіть символічні винагороди за досягнення здатні підтримувати мотивацію за умови їх справедливого та прозорого розподілу.

У контексті воєнного стану важливим стає формування культури відповідальності та самодисципліни. Через часті повітряні тривоги, перебої з електропостачанням чи інтернет-зв'язком виробничий процес може перериватися. У таких умовах працівники повинні бути готовими до оперативного відновлення роботи, ефективного використання робочого часу та взаємозамінності. Розвиток багатofункціональності персоналу, підвищення рівня кваліфікації та універсальності працівників сприяє підвищенню стійкості підприємства [10].

Суттєвим напрямом удосконалення мотиваційного менеджменту є інтеграція принципів соціального партнерства. Співпраця між адміністрацією підприємства та трудовим колективом повинна базуватися на відкритому діалозі, узгодженні інтересів і взаємній відповідальності. Колективні обговорення змін у системі оплати праці, графіках роботи або соціальних гарантіях сприяють підвищенню довіри та зниженню соціальної напруги.

Крім того, необхідно враховувати гендерні та соціальні аспекти мотивації. У період війни значна частина чоловіків може бути мобілізована, що змінює структуру трудового колективу. Зро-

стає роль жінок у виробничих процесах, управлінні та прийнятті рішень. Це вимагає створення рівних умов праці, гнучких графіків для працівників із дітьми та забезпечення недискримінаційної політики на підприємстві.

Важливим є також формування стратегії відновлення після завершення воєнного стану. Мотиваційний менеджмент має бути спрямований не лише на підтримку поточної діяльності, а й на підготовку до масштабування виробництва, розширення ринків збуту та впровадження інновацій. Підприємства, які вже під час війни інвестують у людський капітал, матимуть конкурентні переваги у післявоєнний період [10].

З економічної точки зору, ефективна мотиваційна система дозволяє підвищити продуктивність праці навіть за умов скорочених ресурсів. Дослідження управлінської практики свідчать, що мотивований персонал демонструє вищу відданість організації, меншу схильність до звільнення та більшу готовність працювати в умовах невизначеності [10]. Таким чином, інвестиції у мотиваційний менеджмент мають довгостроковий економічний ефект.

Отже, удосконалення мотиваційного менеджменту на підприємстві в умовах воєнного стану є стратегічною необхідністю. Комплексний підхід до стимулювання працівників, орієнтація на їхню безпеку, підтримку та професійний розвиток забезпечують стабільність функціонування підприємства, збереження конкурентоспроможності та формування основ для подальшого економічного зростання.

Висновки

Проведене дослідження дозволяє зробити такі висновки. По-перше, воєнний стан кардинально змінює умови функціонування підприємств і вимагає переосмислення традиційних підходів до мотиваційного менеджменту, зміщуючи акцент із суто економічної ефективності до збереження людського капіталу та забезпечення соціальної стабільності. По-друге, класичні теорії мотивації зберігають методологічне значення, однак потребують адаптації до специфіки кризових умов: ієрархія потреб трансформується, а на першочергове місце виходять безпека, психологічна захищеність і соціальна підтримка. По-третє, ефективне удосконалення мотиваційного менеджменту має ґрунтуватися на комплексному поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів, гнучкості в організації праці, прозорій комунікації, психологічній підтрим-

ці персоналу та розвитку корпоративної культури взаємодопомоги. По-четверте, важливими напрямками є диференційований підхід до мотивації, посилення ролі лідерства, адаптація критеріїв оцінювання результатів праці та активне впровадження цифрових інструментів управління. По-п'яте, перспективним завданням є формування мотиваційної системи, орієнтованої не лише на збереження поточної стабільності, а й на підготовку підприємства до повоєнного відновлення та сталого розвитку. Подальші дослідження доцільно зосередити на розробці конкретних механізмів і показників оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту для різних типів підприємств в умовах воєнної економіки.

Список використаних джерел:

1. Коваленко Н. В., Петренко А. О. Соціальна відповідальність бізнесу як чинник мотивації персоналу в умовах війни. Інфраструктура ринку. 2023. № 69. С. 88–94.
2. Лігоненко Л. О. Антикризисне управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану. Економічний простір. 2022. № 180. С. 95–101. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186> (дата звернення: 24.05.2026).
3. Шаповал В. М., Гончаренко О. С. Трансформація системи управління персоналом в умовах воєнної економіки. Економіка і організація управління. 2023. № 4 (52). С. 72–80.
4. Мотивація персоналу підприємства. Наукові конференції. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2976> (дата звернення: 24.05.2026).
5. Мотивація: теоретичні основи. Освіта.UA. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15381/> (дата звернення: 24.05.2026).
6. Why is Motivation important in the Workplace? Aspire Training Team. URL: <http://surl.li/untlc> (дата звернення: 24.05.2026).
7. Борисюк О. М., Ключа А. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління в умовах війни. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія психологічна). 2022.
8. Коляко О. В. Тенденції та ефективність системи мотивації персоналу в умовах воєнного стану. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2025. № 82. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-06> (дата звернення: 24.05.2026).
9. Савків У., Сидор Г. Human resource management in the context of risks caused by the war in Ukraine. Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Economics & Management in the Oil & Gas Industry). 2023. № 2. С. 77–84. URL: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2\(28\)-77-84](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2(28)-77-84) (дата звернення: 24.05.2026).

Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Economics & Management in the Oil & Gas Industry). 2023. № 2. С. 77–84. URL: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2\(28\)-77-84](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2(28)-77-84) (дата звернення: 24.05.2026).

10. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Food Industry Economics. 2022. Т. 14, № 4. URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i4.2426> (дата звернення: 24.05.2026).

11. Драган О. І., Болотіна І. М. Особливості мотиваційного менеджменту на підприємствах харчової промисловості. Економіка та суспільство. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1497>. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-55 (дата звернення: 24.05.2026).

References:

1. Kovalenko, N. V., & Petrenko, A. O. (2023). Sotsialna vidpovidalnist biznesu yak chynnyk motyvatsii personalu v umovakh viiny [Social responsibility of business as a factor of personnel motivation in wartime]. Infrastruktura rynku, 69, 88–94.
2. Lihonenko, L. O. (2022). Antykryzove upravlinnia personalom pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Anti-crisis personnel management of enterprises under martial law]. Ekonomichnyi prostir, 180, 95–101. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186> (accessed May 25, 2026).
3. Shapoval, V. M., & Honcharenko, O. S. (2023). Transformatsiia systemy upravlinnia personalom v umovakh voiennoi ekonomiky [Transformation of the personnel management system in a war economy]. Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia, 4(52), 72–80.
4. Motyvatsiia personalu pidpriemstva [Motivation of enterprise personnel]. Naukovi konferentsii. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2976> (accessed May 25, 2026).
5. Motyvatsiia: teoretychni osnovy [Motivation: theoretical foundations]. Osvita.UA. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15381/> (accessed May 25, 2026).
6. Why is Motivation important in the Workplace? Aspire Training Team. URL: <http://surl.li/untlc> (accessed May 25, 2026).
7. Borysiuk, O. M., & Kliuka, A. I. (2022). Motyvatsiia personalu yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti systemy upravlinnia v umovakh viiny [Personnel motivation as a factor of management system efficiency under wartime]. Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav (seriia psykholohichna).

8. Koliako, O. V. (2025). Tendentsii ta efektyvnist systemy motivatsii personalu v umovakh voiennoho stanu [Trends and effectiveness of the personnel motivation system under martial law]. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, 82. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-06> (accessed May 25, 2026).

9. Savkiv, U., & Sydor, H. (2023). Human resource management in the context of risks caused by the war in Ukraine. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Economics & Management in the Oil & Gas Industry)*, 2, 77–84. URL: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2\(28\)-77-84](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2(28)-77-84) (accessed May 25, 2026).

10. Kozak, K. B., Korsikova, N. M., & Petrenko, Yu. O. (2022). Upravlinnia motivatsiiei personalu v umovakh postpandemii ta voiennoho stanu [Personnel motivation management in the context of post-pandemic and martial law]. *Food Industry Economics*, 14(4). URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i4.2426> (accessed May 25, 2026).

11. Drahan, O. I., & Bolotina, I. M. (2022). Osoblyvosti motivatsiinoho menedzhmentu na pidpriemstvakh kharchovoi promyslovosti [Features of motivational management at food industry enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1497>. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-55 (accessed May 25, 2026).

Дані про авторів

Кириченко Ольга Миколаївна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки праці та менеджменту, Навчально-наукового інституту економіки і управління, Національний університет харчових технологій

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4822-6741>

e-mail: monbisk@gmail.com

Калуцька Вікторія Юрївна,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Навчально-науковий інститут економіки і управління, Національний університет харчових технологій, Україна

e-mail: monbisk@gmail.com

Data about the authors

Olga Kyrychenko,

Ph.D. in Economics, Associate Professor, National University of Food Technologies

e-mail: monbisk@gmail.com

Viktoria Kalutska,

First (bachelor's) level higher education student, National University of Food Technologies, Ukraine

e-mail: monbisk@gmail.com

Надходження статті до редакції 07.05.2026

Прийнято до друку 26.05.2026

Опубліковано 29.05.2026