

- Nguyen L. H. & Le Khuong N. (2023). Competition and firm performance: evidence from Vietnam. *RAUSP Management Journal*, 2(58), 111–124. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-03-2022-0094>
- Nikolaou I. (2021). What is the Role of Technology in Recruitment and Selection? *The Spanish Journal of Psychology*, 24. <https://doi.org/10.1017/SJP.2021.6>
- Ostapenko T. M., Kubetska O. M. & Sydorov O. A. (2024). Formuvannya liudskoho kapitalu pidpriemstva v mezhakh rekrutynhu [Formation of the enterprise's human capital within the framework of recruiting]. *Biznes Inform*, 3, 329–335. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-329-335>
- Rukadikar A., Khandelwal K. & Warriier U. (2025). Reimagining recruitment: traditional methods meet AI interventions- A 20-year assessment (2003–2023). *Cogent Business & Management*, 1(12). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2454319>
- Thang N. N. & Trang P. T. (2024). Employer branding, organization's image and reputation, and intention to apply: the moderating role of the availability of organizational information on social media. *Frontiers in Sociology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1256733>
- Vartist posluh rekrutynhu personalu [Cost of personnel recruitment services]. <https://top20.ua/local-marketing-blog/vartist-poslug-rekrutingupersonalu-414.html>
- Vedernikov M. D., Volianska-Savchuk L. V. & Chernushkina O. O. (2025). Transformatsiia upravlinnia rekrutynhovymy proiektamy na osnovi hnuchkykh i tekhnolohichno innovatsiinykh pidkhodiv HR-fakhivtsiv [Transformation of recruitment project management based on flexible and technologically innovative approaches of HR specialists]. *Yevropeyskyi naukovy zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, 4, 224–237. <https://doi.org/10.32750/2025-0419>
- Vonberh T. V. & Holovko A. A. (2020). Tendentsii rozvytku rekrutynhu personalu cherez pryzmu dydzhytal-innovatsii [Trends in personnel recruitment development through the prism of digital innovations]. *Infrastruktura rynku*, 45, 79–83. <https://doi.org/10.32843/infrastruct45-13>
- Vonberh T. V. & Holovko A. A. (2020). Rekrutynh personalu v epokhu didzhytalizatsii [Personnel recruitment in the era of digitalization]. *Biznes Inform*, 6, 313–318. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318>
- Ćwiąkała M., Baran D. & Wojak G. (2025). The Role of Employment Flexibility in Enhancing the Competitiveness of Temporary Staffing Service Providers in Poland. *European Research Studies Journal*, 2(XXVIII), 1113–1126. <https://doi.org/10.35808/ersj/4182>

Стаття надійшла до редакції / Received: 16.01.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 30.01.2026
Оприлюднено / Published: 31.03.2026

УДК 331.101.3:005.95/96
JEL: J24; M12
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-2-382-390>

КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

©2026 СОБОЛЄВ Т. Е.

УДК 331.101.3:005.95/96
JEL: J24; M12

Соболев Т. Е. Комплексный подход до мотивации персонала предприятий в условиях современных трансформаций

Стаття присвячена аналізу трансформації мотивації персоналу українських підприємств в умовах воєнної нестабільності, структурних змін ринку праці та впливу глобальних управлінських тенденцій. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переосмислення традиційних підходів до мотивації персоналу в ситуації тривалої невизначеності, зростання соціально-психологічних ризиків і обмеженості ресурсів, що суттєво впливає на трудову поведінку працівників і управлінські практики в системі управління персоналом. Метою статті є узагальнення змін у мотивації персоналу українських підприємств в умовах воєнних і соціально-економічних трансформацій та обґрунтування комплексного підходу до розгляду мотивації як системи взаємопов'язаних управлінських напрямів, актуальність яких визначається умовами функціонування бізнесу. У межах дослідження використано методи аналізу й узагальнення наукових публікацій, порівняльного аналізу управлінських підходів, а також логічного узагальнення результатів сучасних емпіричних і аналітичних досліджень. Автором систематизовано основні фактори впливу на мотивацію персоналу в сучасних умовах та узагальнено ключові зміни в мотиваційній поведінці працівників. Показано, що матеріальні стимули не втрачають своєї значущості, однак дедалі частіше виконують стабілізуючу функцію, спрямовану на забезпечення зайнятості та передбачуваності умов праці, тоді як стимулююча роль посилюється завдяки нематеріальним чинникам мотивації. Обґрунтовано, що сучасна мотивація персоналу формується як комплексна система, у межах якої виділені управлінські напрями можуть співіснувати та змінювати свою відносну значущість залежно від домінуючих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Практичне значення підходу полягає в можливості використання визначених напрямів мотивації як аналітичної рамки для оцінювання та коригування управлінських рішень у сфері управління персоналом без радикальної перебудови мотиваційної системи.

Ключові слова: мотивація персоналу, управління персоналом, трансформації, ринок праці, нематеріальні стимули, комплексний підхід.

Табл.: 1. **Бібл.:** 19.

Соболев Тимур Едуардович – здобувач кафедри економіки та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: sobolev.97@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1659-8372>

UDC 331.101.3:005.95/.96

JEL: J24; M12

Sobolev T. E. A Comprehensive Approach to Staff Motivation in Enterprises Under Contemporary Transformations

The article is devoted to analyzing the transformation of staff motivation in Ukrainian enterprises amid wartime instability, structural changes in the labor market, and the influence of global management trends. The study's relevance is driven by the necessity to rethink traditional approaches to staff motivation in a situation of prolonged uncertainty, increasing socio-psychological risks, and limited resources, which significantly affect employees' work behavior and management practices within the staff management system. The aim of the article is to summarize changes in staff motivation in Ukrainian enterprises during military and socioeconomic transformations and to substantiate a comprehensive approach to viewing motivation as a system of interconnected management directions, the relevance of which is determined by the conditions of business operation. The study used methods of analysis and synthesis of scientific publications, comparative analysis of managerial approaches, as well as logical generalization of the results of contemporary empirical and analytical research. The author systematized the main factors affecting staff motivation in modern conditions and summarized the key changes in staff motivational behavior. It was shown that material incentives do not lose their significance; however, increasingly they serve a stabilizing function aimed at ensuring employment and predictability of working conditions, while the motivating role is strengthened by non-material motivational factors. It is substantiated that modern staff motivation is formed as a complex system, within which the identified managerial approaches can coexist and alter their relative importance depending on the prevailing factors of the external and internal environment. The practical significance of the approach lies in the ability to use defined directions of motivation as an analytical framework to evaluate and adjust managerial decisions in the field of human resource management without radically restructuring the motivation system.

Keywords: staff motivation, staff management, transformations, labor market, non-material incentives, holistic approach.

Табл.: 1. **Бібл.:** 19.

Sobolev Tymur E. – Applicant of the Department of Economics and Business Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: sobolev.97@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1659-8372>

Українські підприємства в сучасних умовах функціонують під одночасним впливом трьох потужних чинників: воєнна нестабільність, трансформаційні процеси на ринку праці, вплив глобальних управлінських тенденцій. За таких умов особливої актуальності набуває проблематика управління персоналом, зокрема формування ефективних підходів до мотивації працівників, здатних забезпечити стійкість бізнесу та підтримання його конкурентоспроможності в умовах невизначеності та ризиків.

Воєнні події істотно змінили соціально-економічний контекст діяльності підприємств, що зумовило перегляд традиційних управлінських підходів, у тому числі у сфері мотивації персоналу. Водночас зміни в мотиваційній поведінці працівників не можуть бути пояснені виключно впливом воєнних факторів. Значна частина трансформацій має більш глибоке підґрунтя, пов'язане з довготривалими процесами розвитку управління персоналом, цифровізації, зміни форм зайнятості та еволюції уявлень про роль працівника в компанії. За таких умов мотивація персоналу дедалі частіше розглядається в наукових дослідженнях не як сукупність окремих стимулів, а як цілісна управлінська система.

Наявні зміни в трудовій поведінці, особливостях використання практичних підходів у системі управління персоналом підтверджують посилення впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також соціального та професійного контексту діяльності працівників. Це підвищує значення переосмислення підходів до формування мотивації та пошук загальної рамки для систематизації відповідних змін і їхнього значення для управлінської практики.

Проблематика мотивації персоналу широко представлена в наукових дослідженнях з менеджменту та управління персоналом і традиційно розглядається як важливий елемент забезпечення ефективності діяльності підприємств. У роботах українських науковців, зокрема Прохорової В., Залуцької Х., Ус Ю. [3], Буняк Н. [4], Іванюк У. [9], Мутерко Г., Михальова Д. [13], Черевань І., Коваленко Ю., Голеця С. [19], мотивація аналізується як складова системи менеджменту, що впливає на трудову поведінку працівників, результативність праці та досягнення стратегічних цілей компанії.

Значну кількість наукових публікацій присвячено трансформації мотиваційних підходів в умовах воєнного стану. Так, науковці Герасименко О. та Потапенко А. [5], Горбаль Н. і Мельничук К. [6],

Середа О. та Швець Н. [16] досліджують домінантні мотивації персоналу в період воєнної нестабільності, зокрема зміну пріоритетів працівників, зростання ролі стабільності, безпеки та психологічної підтримки. Автори Мутерко Г. і Михальов Д. у своїй статті відзначають, що традиційні мотиваційні інструменти в таких умовах потребують коригування з урахуванням підвищеного рівня стресу та невизначеності [12].

Окремий напрям досліджень зосереджений на впливі кризових і деструктивних зовнішніх чинників на економічне стимулювання персоналу. У таких роботах: Мельник Л. [11], Котковський В., Самородов Б., Чхайло А. [10] мотивація розглядається крізь призму обмеженості ресурсів, кадрових втрат і необхідності збереження людського потенціалу підприємств у період війни.

Питання стратегічного управління персоналом у воєнних умовах досліджується в багатьох наукових роботах, зокрема у працях Дворник І., Дворника О., Гарафонові О. [7], а також Продіус О., Афанасенка М., Лемешко М. [14]. У цих дослідженнях мотивація персоналу розглядається як складова загальної стратегії управління людськими ресурсами, що має бути узгоджена з цілями організаційної стійкості та адаптації бізнесу до нестабільного середовища. Увагу науковців також привертають проблеми впливу змін ринку праці, цифровізації та інноваційних трансформацій на мотивацію персоналу. У статтях Семикіної М., Костишиної А. та Семикіної А. [15], а також Турло Н. та Осадчук О. [18] аналізуються зміни в мотиваційних очікуваннях працівників, зростання ролі гнучких форм зайнятості, розвитку компетентностей і цифрових інструментів управління персоналом. Автори підкреслюють, що ці тенденції посилюють потребу в персоналізованих і комплексних мотиваційних підходах.

Проведений аналіз наукових публікацій свідчить, що сучасні дослідження мотивації персоналу в Україні характеризуються значною увагою до впливу воєнних і соціально-економічних чинників, а також до трансформації управлінських практик. Водночас у науковій літературі переважає фрагментарний підхід, за якого мотивація аналізується через окремі аспекти або під впливом одного домінуючого чинника. Це зумовлює доцільність формування комплексного бачення змін у мотивації персоналу українських підприємств.

Метою статті є узагальнення змін у мотивації персоналу українських підприємств в умовах воєнних і соціально-економічних трансформацій та обґрунтування комплексного підходу до розгляду мотивації як системи взаємопов'язаних управ-

лінських напрямів, актуальність яких визначається умовами функціонування бізнесу.

Існуючі дослідження особливостей мотивації персоналу українських підприємств в сучасних умовах фокусуються переважно на окремих факторах або інструментах, зокрема на впливі воєнних ризиків, особливостях психологічного стану працівників, змінах у формах зайнятості або трансформації політики компенсацій, що ускладнює розуміння мотивації як цілісної системи управління.

Крім того, важливо зазначити, що значна частина змін у підходах до мотивації персоналу сформувалася під впливом довготривалих загально-економічних та управлінських тенденцій, які характерні не тільки для вітчизняного бізнес-середовища. До таких тенденцій належать цифровізація управління персоналом, поширення гнучких форм зайнятості (що особливо актуальним стало після пандемії), орієнтація на забезпечення загального благополуччя працівників, подальший розвиток концепції сукупної винагороди, персоналізація мотиваційних практик, зростання ролі ціннісно орієнтованої праці. В умовах воєнної нестабільності ці тенденції не зникають. Вони можуть відходити на другий план, або, навпаки, посилюватися та набувати нових форм прояву.

Таким чином, доцільно розглядати зміни в мотивації персоналу як результат поєднання воєнних і загально-економічних факторів впливу, що одночасно діють на суб'єкти бізнесу та формують складну, багатовекторну конфігурацію мотиваційних запитів працівників. З такої точки зору не достатньо розглядати причини та наслідки окремих змін у мотивації, треба виявляти взаємозв'язок між факторами впливу на мотиваційну поведінку, досліджувати зміни, що мають місце, та акцентувати увагу на можливих управлінських рішеннях, спрямованих на досягнення мети управління персоналом.

Актуальні зміни в мотивації персоналу українського бізнесу в умовах воєнних і загально-економічних трансформацій узагальнено в *табл. 1*.

Представлені ключові тренди в мотивації та фактори, які їх спричиняють, дозволяють зробити важливі висновки.

По-перше, мотивація персоналу в умовах воєнної нестабільності зазнає змін не за одним напрямом, а під впливом сукупності факторів. Ці фактори можуть доповнювати, підтримувати один одного або мати суперечливий характер. У своєму щорічному звіті «2025 Global Human Capital Trends: Navigating complex tensions and choices in the worker-organization relationship» [1] міжнародна консалтингова компанія Deloitte вказує на необхідність балансування протилежних ви-

Актуальні зміни в мотивації персоналу підприємств

Фактор впливу	Ключові тренди в мотивації	Особливості мотиваційної поведінки персоналу
Актуальні воєнні ризики та загроза безпеці	Зміщення фокусу на безпеку та стабільність як ключових мотиваторів	Посилюється орієнтація на передбачуваність умов праці та чіткість правил; актуалізація стабілізаційної функції мотивації персоналу
Психологічне виснаження та стрес	Зростання значення підтримки та довіри в управлінні персоналом	Знижується ефективність жорстких форм контролю; підвищується значущість турботи і емпатійних управлінських практик
Міграційні процеси, релокація бізнесу, актуальність дистанційної зайнятості	Зміщення мотивації в бік гнучкості, автономії та орієнтації на результат	Зростає цінність дистанційної та гібридної зайнятості; знижується мотиваційний ефект контролю фізичної присутності
Дефіцит кадрів і структурні зміни ринку праці	Посилення ролі мотивації як інструменту утримання персоналу	Посилюється орієнтація на сукупну цінність трудових відносин, а не на окремі матеріальні стимули; зростає значущість нематеріальних чинників (довіра, лояльність, комунікації)
Запит на справедливість і прозорість	Зниження толерантності до непрозорих і слабо обґрунтованих рішень у сфері оплати та стимулювання праці	Підвищується значущість зрозумілих критеріїв прийняття управлінських рішень; мотиваційний ефект визначається не лише розміром винагороди, а й її обґрунтованістю
Потреба в сенсі та соціальній значущості праці	Посилення ролі змістовних і ціннісних аспектів праці в мотиваційних очікуваннях персоналу	Мотивація посилюється за умови сприйняття праці як соціально значущої діяльності; зростає орієнтація на усвідомлення особистого внеску у стійкість бізнесу та суспільства
Інклюзивні виклики воєнного та перехідного періоду (внутрішньо переміщені особи, ветерани, люди у складних життєвих обставинах)	Посилення потреби в адаптивних і диференційованих мотиваційних підходах	Зниження ефективності універсальних мотиваційних моделей; зростання потреби в індивідуалізації мотиваційних підходів
Цифровізація управління персоналом	Зростання очікувань персоналізованої цифрової підтримки та оперативного зворотного зв'язку в процесі праці	Посилення орієнтації на доступність цифрових інструментів підтримки, навчання та розвитку; формування мотиваційних очікувань працівника з урахуванням цифрового формату взаємодії з організацією
Глобальні тренди управління персоналом (орієнтація на благополуччя працівників, концепція сукупної винагороди, персоналізація мотивації)	Поширення змішаних моделей мотивації, що поєднують різні мотиваційні інструменти	Формування мотиваційних очікувань на основі поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів; зростання значущості комплексного сприйняття винагороди

Джерело: узагальнено автором на підставі [5; 10; 11; 13–15; 17].

мог та очікувань в сучасній компанії як ключової умови формування мотивації персоналу в сучасних умовах швидких технологічних змін і зростаючої невизначеності. Зокрема, у дослідженні наголошено на тому, що керівникам бізнесу необхідно одночасно поєднувати стабільність і гнучкість, автономію та потребу в підтримці, а також ефективно інтегрувати технології в управління персоналом, зокрема штучний інтелект.

По-друге, можемо констатувати *поступовий відхід від простих мотиваційних моделей, які були переважно орієнтовані на сукупність матеріальних стимулів*. Їм на зміну приходять комплексні підходи, що додатково включають нематеріальні компоненти мотивації, пов'язані з довірою, справедливістю управлінських рішень, гнучкою організацією праці, ціннісним її наповненням [8]. При цьому важливо розуміти, що матеріальні стимули не втрачають значущості, однак дедалі частіше виконують стабілізуючу, а не виключно стимулюючу функцію [11].

По-третє, *зростає потреба в індивідуалізації та адаптивності мотиваційних підходів*. Інклюзивні виклики сучасного періоду для українських компаній призводять до зниження ефективності універсальних мотиваційних рішень. Цей тренд ускладнює процеси управління персоналом підприємств та потребує більшої уваги до окремого працівника. Загалом зміни в мотивації персоналу в умовах воєнних, загальноекономічних, управлінських і глобальних трансформацій мають багатовекторний характер і не можуть бути ефективно враховані шляхом застосування окремих, ізольованих мотиваційних інструментів [2]. Відповідно, доцільним буде комплексно підходити до формування системи мотивації персоналу, враховуючи домінуючі фактори впливу та особливості функціонування українських підприємств у сучасних умовах невизначеності та нестабільності.

У межах такого підходу мотивацію персоналу можна інтерпретувати як комплексну систему, що реалізується через сукупність взаємопов'язаних напрямів, кожен з яких актуалізується під впливом домінуючих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Зазначені напрями відображають різні управлінські акценти, можуть співіснувати в межах одного підприємства, змінювати свою відносну значущість залежно від конкретних умов функціонування бізнесу в конкретний період часу.

1. Стабілізаційний напрям формування мотивації персоналу: актуалізується в умовах воєнних ризиків, загроз безпеці та підвищеного психологічного навантаження на персонал. За та-

ких умов мотивація виконує передусім функцію підтримання працездатності та зниження відчуття невизначеності, а не стимулювання інтенсивного зростання результативності.

Управлінська реалізація цього напряму передбачає посилення ролі формалізованих правил і процедур, пов'язаних із безпекою та організацією праці при загрозі обстрілів, знеструмлення, пожеж тощо (протоколи безпеки, укриття, страхування), а також забезпечення стабільності базових елементів винагороди (збереження гарантованої частини оплати праці, дотримання умов та строків виплат, мінімізація ризику різких коливань доходів працівників). Важливого значення набуває регулярна та зрозуміла комунікація з боку керівництва (наприклад, регулярні брифінги або інформаційні повідомлення), різні варіанти психологічної підтримки та допомоги, впровадження політик відновлення працездатності. У сукупності це спрямовано на зниження рівня тривожності персоналу та підтримку довіри до керівництва та колег.

2. Напрямок збереження персоналу в умовах дефіциту кадрів: посилюється в сучасних умовах структурних змін ринку праці, коли збереження ключових працівників часто стає критичним чинником стабільності бізнесу. Мотиваційна поведінка персоналу за таких умов формується на основі оцінки сукупної цінності трудових відносин, а не окремих елементів матеріального стимулювання.

Управлінські рішення в межах цього напряму орієнтовані на підтримання лояльності персоналу, забезпечення справедливості винагороди та зниження ризиків втрати носіїв критичних компетенцій. У цьому контексті зростає значущість гібридних форматів роботи (елементи дистанційної зайнятості, облаштування «домашнього офісу»), орієнтації на результативність діяльності (впровадження та оцінка ключових, а в деяких випадках – персоналізованих, KPI), використання більш гнучких форм комунікації (асинхронні комунікації). Доцільно впроваджувати інструменти прискореної адаптації нових працівників, розвивати внутрішню мобільність, навчання персоналу, створювати та підтримувати кадровий резерв. У сукупності ці інструменти здатні позитивно впливати на лояльність персоналу та зниження кадрових ризиків, особливо ризик втрати ключових працівників.

Напрямок збереження персоналу підкреслює необхідність узгодження матеріальних і нематеріальних стимулів з метою підтримання стабільності кадрового потенціалу підприємства.

3. Адаптивно-інклюзивний напрям формування мотивації персоналу: формується в умовах зростання різноманітності персоналу та актуалізується через потребу інтеграції внутрішньо пере-

міщених осіб, ветеранів, працівників пенсійного та передпенсійного віку, інших груп працівників з різними потребами та життєвими обставинами.

Управлінська реалізація цього напрямку пов'язана з необхідністю індивідуалізації мотиваційних підходів без порушення цілісності системи управління персоналом. Це передбачає використання інклюзивних форматів адаптації (гнучкі програми введення в посаду, поетапна адаптація, супровід у період входження в колектив), розвиток наставництва (менторські програми, індивідуальний супровід для окремих категорій працівників), розробку гнучких мотиваційних пакетів (варіативні пільги, адаптація графіків роботи, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів), що в сукупності має враховувати специфіку окремих груп працівників.

4. Напрямок розвитку та залученості персоналу формується під впливом цифровізації управління персоналом і глобальних тенденцій у сфері HR, зокрема орієнтації на благополуччя працівників, розвиток концепції сукупної винагороди, поглиблення персоналізації мотиваційних систем, посилення ролі безперервного навчання. Ці тренди актуальні для міжнародного бізнес-середовища, відповідно, проявляються і в Україні, яка активно інтегрується у світовий економічний простір. У межах цього напрямку мотивація дедалі частіше розглядається як комплексний феномен, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули.

Управлінські рішення в цьому контексті спрямовані на використання цифрових інструментів підтримки, розвитку та зворотного зв'язку, що дозволяють підвищити залученість персоналу та адаптувати мотиваційні механізми до індивідуальних очікувань працівників. Застосування аналітичних і комунікаційних інструментів (зокрема, HR-аналітики, регулярних коротких опитувань персоналу, цифрових каналів зворотного зв'язку, онлайн-платформ для навчання та розвитку) дає змогу своєчасно відстежувати зміни в мотиваційних очікуваннях персоналу, адаптувати форми зворотного зв'язку та, відповідно, коригувати мотиваційні механізми.

Важливою складовою цього напрямку є орієнтація на залученість персоналу як фактор довгострокової конкурентоспроможності підприємства. За таких умов мотивація пов'язується не тільки з досягненням поточних показників діяльності, а і з формуванням стійкої зацікавленості працівника в розвитку компанії, участі в удосконаленні робочих процесів, підвищенні якості управлінських рішень відповідного рівня. У результаті зростає значення внутрішніх комунікацій, як вертикальних, так і горизонтальних, та

надання реальних можливостей для повної реалізації професійного потенціалу особистості.

Такий підхід буде сприяти посиленню гнучкості та персоналізації мотиваційної системи, що відповідає сучасним глобальним тенденціям управління людським капіталом (зокрема, за даними аналітичного звіту Deloitte [1]).

Важливо акцентувати увагу на логіку поєднання окремих напрямів мотивації, які розглянути вище, в єдину систему управління персоналом підприємства. У реальній управлінській практиці ці напрями не функціонують ізольовано, а формують комплексну динамічну систему мотиваційних практик, які актуалізуються залежно від зміни зовнішнього та внутрішнього контексту.

Однією з ключових особливостей такого підходу є одночасна присутність кількох напрямів у різних пропорціях. Керівництво підприємства не обирає один домінуючий підхід, а змінює співвідношення управлінських мотиваційних акцентів під конкретну ситуацію. У періоди загострення ризиків зростає значення стабілізаційних рішень, спрямованих на забезпечення передбачуваності умов праці, підтримку базових елементів винагороди. У ситуації зростання рівня конкуренції за персонал серед роботодавців підвищується роль заходів, що орієнтовані на збереження ключових працівників, забезпечення привабливості трудових відносин з конкретною компанією. За умов відносної стабілізації середовища більшої ваги набувають інструменти розвитку та залученості персоналу, побудови персоналізованих мотиваційних програм.

Іншою важливою характеристикою такої системи є її динамічність. Як зовнішні, так і внутрішні процеси на підприємстві впливають на зміну балансу мотиваційних напрямів. Актуалізація воєнних ризиків та зростання економічної невизначеності актуалізують рішення, спрямовані на підтримку психологічної стабільності та безпеки персоналу; зростання мобільності робочої сили підсилює значення інструментів адаптації нових працівників та збереження наявного персоналу на підприємстві. Розвиток цифрових технологій та активне їх впровадження в управлінську практику, зміна очікувань працівників щодо концепції сукупної винагороди сприяють розширенню практик персоналізації мотиваційних програм. За таких вихідних умов також актуальним є розширення можливостей професійного розвитку персоналу.

У цьому контексті важливого значення набуває управлінська діагностика стану мотиваційної системи та загалом системи управління персоналом на підприємстві. Вона передбачає регулярну

оцінку очікувань персоналу щодо взаємодії з роботодавцем у всіх аспектах, дослідження факторів плинності кадрів, рівня залученості, рівня задоволеності умовами праці, психологічної стабільності тощо. Відповідні діагностичні кроки дозволять своєчасно виявити напрями, що потребують посилення, та скоригувати мотиваційні рішення без необхідності кардинальної перебудови всієї системи управління персоналом суб'єкта господарювання.

Таким чином, поєднання різних напрямів мотивації доцільно розглядати як динамічний процес гнучкого перерозподілу управлінських акцентів у відповідь на трансформацію умов функціонування підприємства. Практичне значення такого підходу полягає в можливості використання виділених напрямів як аналітичної рамки для розвитку системи мотивації персоналу залежно від конкретних умов функціонування підприємства. Такий підхід дозволяє керівникам і HR-менеджерам свідомо перерозподіляти управлінські акценти між різними напрямками, підсилюючи ті з них, що відповідають актуальним викликам і стану персоналу.

ВИСНОВКИ

Сучасна трансформація мотивації персоналу українських підприємств формується під одночасним впливом воєнної нестабільності та змін ринку праці, глобальних економічних та управлінських тенденцій, що зумовлює багатовекторний і взаємозалежний характер мотиваційних процесів. Ефективність мотиваційної системи визначається її здатністю реагувати на поєднання викликів та обмежень зовнішнього та внутрішнього середовища. Трансформація мотиваційної поведінки працівників проявляється у зміні очікувань щодо змісту трудових відносин, зростанні чутливості до непрозорих управлінських практик, посиленні ролі комплексного сприйняття винагороди, зростання вимог щодо сенсу та соціальної значущості трудової діяльності. У цьому контексті мотивація дедалі частіше формується не стільки через рівень матеріального заохочення, скільки через комплекс нематеріальних аспектів.

Виділені в статті напрями мотивації відображають різні управлінські акценти, які можуть співіснувати в межах одного підприємства та змінювати свою відносну значущість залежно від конкретних умов функціонування суб'єкта господарювання. Одні й ті самі управлінські рішення здатні виконувати різні мотиваційні функції залежно від контексту, що дозволяє адаптувати мотиваційну систему без її радикальної перебудови.

Практичне значення комплексного підходу до мотивації персоналу підприємств полягає у формуванні аналітичної основи для гнучкого перерозподілу мотиваційних акцентів відповідно до актуального стану підприємства та персоналу. Такий підхід підвищує адаптивність системи управління в цілому та, відповідно, позитивно впливає на забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах.

Перспективи подальших наукових розвідок у цьому напрямі пов'язані з дослідженнями особливостей поєднання різних мотиваційних напрямів у практиці управління персоналом та оцінювання їх впливу на стійкість підприємств у нестабільному соціально-економічному середовищі. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. 2025 Global Human Capital Trends: Navigating complex tensions and choices in the worker-organization relationship. URL: https://gfoundry.com/wp-content/uploads/2025/05/DI_2025-Global-Human-Capital-Trends-From-GFoundry.pdf
2. Dudnieva I. E., Soboliev T. E. Inclusive Approaches to Strategic Personnel Motivation in the Context of Corporate Social Responsibility. *Бізнес Інформ*. 2025. № 9. С. 433–440. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-433-440>
3. Prokhorova V., Zalutskaya K., Us Yu. Formation of Motivational Mechanism in Strategic Management of a Diversified Enterprise. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2021. № 1. С. 177–185. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-1/177>
4. Буняк Н. І. Мотивація персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-87>
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. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>
6. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2023. Вип. 7. Ч. 1. С. 107–119. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2023.01.107>
7. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. Вип. 2. С. 144–152. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-19>
8. Дуднева Ю., Соболев Т. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах воєнного

- стану. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2024. Вип. 18.
DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-10)
9. Іванюк У. В. Формування та реалізація організаційного механізму мотивації праці в системі менеджменту організацій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10. № 3. С. 62–65.
DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-10>
 10. Котковський В. Р., Самородов Б. В., Чхейло А. А. Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистісного потенціалу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3. С. 228–235.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-34>
 11. Мельник Л. С. Економічне стимулювання персоналу підприємств України в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників : дис. на здобуття ... д-ра філософ.: 051, 05. Київ, 2023. 220 с. URL: https://er.knuid.edu.ua/bitstream/123456789/20983/1/dis_2023_Melnyk.pdf
 12. Мутерко Г., Михальов Д. Розробка комплексної стратегії мотивації персоналу для підприємств в умовах воєнного та післявоєнного стану в Україні. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35. № 1. С. 439–449.
DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.439>
 13. Мутерко Г. М., Михальов Д. А. Адаптивні моделі управління мотивацією персоналу в контексті національної стратегії післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-12>
 14. Продіус О. І., Афанасенко М. А., Лемешко М. А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>
 15. Семикіна М. В., Костишина А. І., Семикіна А. В. Формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз. *Центральноукраїнський науковий вісник. Серія «Економічні науки»*. 2024. Вип. 12. С. 7–19.
DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\).7-19](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).7-19)
 16. Середа О. Г., Швець Н. М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 11. С. 229–232.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/53>
 17. Степанова Е. Р. Мотивація та залученість персоналу як фактор стійкості бізнесу під час війни. *Бізнес Інформ*. 2025. № 4. С. 580–585.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-580-585>
 18. Турло Н. П., Осадчук О. В. Стан ринку праці та мотивація персоналу в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 97–103.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-18>
 19. Черевань І. В., Коваленко Ю. О., Голець С. П. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в

умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4. С. 104–109.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>

REFERENCES

- 2025 *Global Human Capital Trends Navigating complex tensions and choices in the worker-organization relationship* (2025). https://gfoundry.com/wp-content/uploads/2025/05/DI_2025-Global-Human-Capital-Trends-From-GFoundry.pdf
- Buniak N. I. (2023). Motyvatsiia personalu v systemi menedzhmentu suchasnoho pidpriemstva [Personnel motivation in the management system of a modern enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-87>
- Cherevan I. V., Kovalenko Yu. O. & Holets S. P. (2024). Motyvatsiia personalu pidpriemstv: suchasni trendy v umovakh voiennoho stanu [Personnel motivation of enterprises: modern trends under martial law]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 4, 104–109. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>
- Dudnieva Yu. & Soboliev T. (2024). Transformatsiia orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Transformation of organizational culture of enterprises under martial law]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia «Ekonomika»*, 18. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-10)
- Dudnieva I. E. & Soboliev T. E. (2025). Inclusive Approaches to Strategic Personnel Motivation in the Context of Corporate Social Responsibility. *Biznes Inform*, 9, 433–440. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-433-440>
- Dvornyk I., Dvornyk O. & Harafonova O. (2023). Suchasna stratehiia upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Modern strategy of personnel management of the enterprise under martial law]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 2, 144–152. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-19>
- Herasymenko O. O. & Potapenko A. V. (2023). Dominanty motyvatsii personalu v konteksti transformatsii rynku pratsi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Dominants of personnel motivation in the context of transformations of the labor market of Ukraine under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>
- Horbal N. I. & Melnychuk K. Yu. (2023). Pidvyshchennia motyvatsii pratsivnykiv ukrainskykh pidpriemstv v umovakh kryzy [Increasing the motivation of employees of Ukrainian enterprises in crisis conditions]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika»*. Seriia «Problemy ekonomiky ta upravlinnia», 7. Ch. 1, 107–119. <https://doi.org/10.23939/semi2023.01.107>
- Ivaniuk U. V. (2025). Formuvannia ta realizatsiia orhanizatsiinoho mekhanizmu motyvatsii pratsi v systemi menedzhmentu orhanizatsii [Formation and implementation of the organizational mechanism of labor motivation in the management system of organiza-

- tions]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 3(10), 62–65.
<https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-10>
- Kotkovskiy V. R., Samorodov B. V. & Chkheailo A. A. (2024). Upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh viiny: motyvatsiia, shliakhy i sposoby efektyvnoho zastosuvannia osobystisnoho potentsialu [Human resources management in war conditions: motivation, ways and methods of effective use of personal potential]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 3, 228–235.
<https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-34>
- Melnyk L. S. (2023). *Ekonomichne stymuliuvannia personalu pidpriemstv Ukrainy v umovakh destruktyvnoho vplyvu zovnishnikh chynnykiv* [Economic stimulation of personnel of Ukrainian enterprises under the destructive influence of external factors]. Kyiv. https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20983/1/dis_2023_Melnyk.pdf
- Muterko H. M. & Mykhalov D. A. (2025). Adaptivni modeli upravlinnia motyvatsiieiu personalu v konteksti natsionalnoi stratehii pisliavoiennoho vidnovlennia [Adaptive models of personnel motivation management in the context of the national post-war recovery strategy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 79.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-12>
- Muterko H. & Mykhalov D. (2025). Rozrobka kompleksnoi stratehii motyvatsii personalu dlia pidpriemstv v umovakh voiennoho ta pisliavoiennoho stanu v Ukraini [Development of a comprehensive personnel motivation strategy for enterprises under martial law and post-war state in Ukraine]. *Ekonomichnyi analiz*, 1(35), 439–449.
<https://doi.org/10.35774/econa2025.01.439>
- Prodius O. I., Afanasenko M. A. & Lemeshko M. A. (2024). Napriamy udoskonalennia systemy upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Directions for improving the personnel management system under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 61.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>
- Prokhorova V., Zalutska K. & Us Yu. (2021). Formation of Motivational Mechanism in Strategic Management of a Diversified Enterprise. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, 1, 177–185.
<https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-1/177>
- Semykina M. V., Kostyshyna A. I. & Semykina A. V. (2024). Formuvannia motyvovanosti personalu v umovakh innovatsiinykh transformatsii pratsi, tsyfrovizatsii ekonomiky, vyklykiv ta zahroz [Formation of personnel motivation in the conditions of innovative transformations of labor, digitalization of the economy, challenges and threats]. *Tsentrlnoukrajnskyi naukovyi visnyk. Seriya «Ekonomichni nauky»*, 12, 7–19.
[https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\).7-19](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).7-19)
- Sereda O. H. & Shvets N. M. (2023). Aktualni pytannia motyvatsii pratsivnykiv v umovakh voiennoho stanu [Actual issues of employee motivation under martial law]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, 11, 229–232.
<https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/53>
- Stepanova E. R. (2025). Motyvatsiia ta zaluchenist personalu yak faktor stiiakosti biznesu pid chas viiny [Motivation and personnel involvement as a factor of business stability during the war]. *Biznes Inform*, 4, 580–585.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-580-585>
- Turlo N. P. & Osadchuk O. V. (2024). Stan rynku pratsi ta motyvatsiia personalu v Ukraini v umovakh voiennoho stanu [State of the labor market and personnel motivation in Ukraine under martial law]. *Ekonomichniyi prostir*, 191, 97–103.
<https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-18>

Науковий керівник: Дуднева Ю. Е., доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування ХНУ ім. В. Н. Каразіна (м. Харків)

Стаття надійшла до редакції / Received: 15.01.2026
 Статтю прийнято до публікації / Accepted: 29.01.2026
 Оприлюднено / Published: 31.03.2026