

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Фармацевтичний факультет

Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕДУРИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
ВИРОБНИЧОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ»**

Виконав: здобувач вищої освіти групи
073ЯССм24 (1,5д)-1
спеціальності: 073 Менеджмент
освітньої програми Якість, стандартизація
та сертифікація
Андрій ХРАМЦОВ

Керівник: доцент закладу вищої освіти
кафедри менеджменту, маркетингу та
забезпечення якості у фармації, к.ю.н.,
доцент Тетяна КОЛЯДА

Рецензент: завідувачка кафедри
економічної теорії та міжнародної
економіки Харківського національного
університету міського господарства імені
О. М. Бекетова
Юлія ФЕДОТОВА

АНОТАЦІЯ

Андрій ХРАМЦОВ на тему «Удосконалення процедури мотивації персоналу виробничої організації в умовах воєнного стану».

Мета дослідження: узагальнення теоретичних аспектів і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення процедури мотивації персоналу виробничої організації в умовах воєнного стану.

Завдання: узагальнення наукових підходів до мотивації персоналу та визначення її ролі у системі управління якістю й стійкістю підприємства; аналіз впливу воєнного стану на трудову поведінку, мотиваційні установки та психоемоційний стан працівників; оцінка діючої системи мотивації праці персоналу ТОВ «АВВ-100» та виявлення основних проблем; удосконалення процедури мотивації персоналу з урахуванням специфіки воєнного стану; обґрунтування системи показників оцінювання ефективності запропонованих мотиваційних заходів.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу виробничої організації.

Предметом дослідження є організаційно-економічні та соціально-психологічні механізми формування, функціонування й удосконалення системи та процедури мотивації персоналу виробничого підприємства в умовах воєнного стану.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, переліку посилань 42 найменування, 13 додатків, і містить 3 рисунки, 12 таблиць. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 88 сторінок, з яких перелік посилань займає 4 сторінки, додатки – 26 сторінок.

Ключові слова: мотивація праці, система мотивації, процедура мотивації, управління персоналом, нематеріальна мотивація, воєнний стан, кризові умови, кадрові ризики, психоемоційний стан працівників, організаційна стійкість.

ABSTRACT

Andrii KHRAMTSOV on the topic: «Improving the procedure for motivating production organization personnel under martial law».

The purpose of the study: to generalize theoretical aspects and develop practical recommendations for improving the personnel motivation procedure of a manufacturing organization under martial law.

Tasks: to generalize scientific approaches to personnel motivation and determine its role in the quality management system and organizational resilience of an enterprise; to analyze the impact of martial law on labor behavior, motivational attitudes, and the psycho-emotional state of employees; to assess the existing personnel motivation system at LLC “AVV-100”; to identify key problems and limitations of the enterprise’s motivation system in a crisis environment; to improve the personnel motivation procedure taking into account the specifics of martial law; to substantiate a system of indicators for evaluating the effectiveness of the proposed motivational measures; to determine the expected socio-economic results of implementing the proposed recommendations.

The object of the study the personnel motivation system of a manufacturing organization.

The subject of the study organizational-economic and socio-psychological mechanisms of formation, functioning, and improvement of the personnel motivation system and procedure of a manufacturing enterprise under martial law.

Structure and scope of the qualification paper: the qualification paper consists of an introduction, three chapters, general conclusions, a list of references (42 sources), and 13 appendices; it contains 3 figures and 12 tables. The total volume of the qualification paper is 88 pages, including 4 pages of references and 26 pages of appendices.

Keywords: labor motivation, motivation system, motivation procedure, human resource management, non-material motivation, martial law, crisis conditions, personnel risks, psycho-emotional state of employees, organizational resilience.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	8
1.1 Еволюція поглядів на мотивацію праці та її сутність і роль у системі управління персоналом виробничої організації	8
1.2 Сучасні підходи до управління мотивацією персоналу в умовах кризового середовища	11
1.3 Теоретичні засади системи та процедури мотивації персоналу	14
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ВИРОБНИЧІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЩО ДІЄ В УМОВАХ ВОЄНОГО СТАНУ	23
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «АВВ-100»	23
2.2 Аналіз кадрового складу та діючої системи мотивації праці у ТОВ «АВВ-100»	28
2.3 Комплексна оцінка ефективності діючої системи та процедури мотивації персоналу ТОВ «АВВ-100» в умовах воєнного стану	33
Висновки до розділу 2	38
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ВДОСКОНАЛЕНОЇ ПРОЦЕДУРИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	41
3.1 Концептуальні підходи та обґрунтування необхідності модернізації процедури мотивації персоналу ТОВ «АВВ-100»	41
3.2 Проєкт удосконаленої процедури мотивації персоналу ТОВ «АВВ-100»	43
3.3 Розроблення системи показників оцінювання ефективності удосконаленої процедури мотивації персоналу ТОВ «АВВ-100»	48
3.4 Економічне та соціальне обґрунтування ефективності удосконаленої процедури мотивації персоналу ТОВ «АВВ-100»	51
3.5 Ризики впровадження удосконаленої процедури мотивації та напрями подальшого розвитку	57
Висновки до розділу 3	60
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена функціонуванням виробничих підприємств України в умовах воєнного стану, що супроводжується суттєвими трансформаціями соціально-економічного середовища, підвищенням рівня невизначеності, кадровими втратами, зростанням психоемоційного навантаження на працівників та обмеженням фінансових і організаційних ресурсів. За таких умов традиційні підходи до управління персоналом і мотивації праці виявляються недостатньо ефективними, оскільки вони сформовані для відносно стабільних умов господарювання та не враховують специфіку тривалих кризових ситуацій.

Воєнний стан безпосередньо впливає на трудову поведінку працівників, змінює структуру їхніх мотиваційних потреб і очікувань, посилює значення нематеріальних чинників мотивації, зокрема відчуття безпеки, стабільності, підтримки з боку керівництва та соціальної значущості виконуваної роботи. В умовах мобілізації, релокації, дефіциту кваліфікованих кадрів і підвищених ризиків для життя та здоров'я персоналу система мотивації набуває не лише стимулюючого, а й стабілізаційного та соціально-захисного характеру, забезпечуючи збереження трудового потенціалу та безперервність виробничих процесів.

Особливої актуальності дослідження мотивації праці набуває для виробничих підприємств, діяльність яких пов'язана з дотриманням технологічної дисципліни, вимог охорони праці та стабільності якості продукції. Це обумовлює необхідність науково обґрунтованого дослідження проблематики мотивації праці в умовах широкомасштабних криз та розробки адаптивних управлінських рішень.

Таким чином, дослідження мотивації персоналу виробничого підприємства в умовах воєнного стану є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки спрямоване на підвищення організаційної стійкості підприємств, зниження кадрових ризиків і формування передумов для їх подальшого відновлення та розвитку.

Мета роботи полягає у дослідженні теоретичних і практичних засад мотивації персоналу виробничого підприємства та розробка пропозицій щодо вдосконалення процедури мотивації праці в умовах воєнного стану на прикладі ТОВ «АВВ-100».

Об'єкт та предмет дослідження. Як об'єкт було вибрано систему управління персоналом виробничого підприємства, а предметом дослідження виступають організаційно-економічні та соціально-психологічні механізми формування, функціонування й удосконалення системи та процедури мотивації персоналу виробничого підприємства в умовах воєнного стану.

Основні завдання роботи. Для досягнення раніше встановленої мети нам необхідно здійснити дії направлені на:

- узагальнення наукових підходів до мотивації персоналу та визначення її ролі у системі управління якістю й стійкістю підприємства;
- аналіз впливу воєнного стану на трудову поведінку, мотиваційні установки та психоемоційний стан працівників;
- оцінка діючої системи мотивації праці персоналу ТОВ «АВВ-100»;
- виявлення основних проблем та обмежень мотиваційної системи підприємства в умовах кризового середовища;
- удосконалення процедури мотивації персоналу з урахуванням специфіки воєнного стану;
- обґрунтування системи показників оцінювання ефективності запропонованих мотиваційних заходів;
- визначення соціально-економічних результати впровадження запропонованих рекомендацій.

Методи дослідження, що використовувалися нами:

- історичний, логічний та системно-аналітичний методи – для аналізу еволюції наукових підходів до мотивації персоналу;
- метод структурно-логічного моделювання – для опису процедури мотивації персоналу як цілісного управлінського процесу;

- метод порівняльного аналізу – для узагальнення існуючих підходів до мотивації праці та оцінки їх застосовності в умовах воєнного стану;
- соціологічні методи (анкетування, інтерв'ю) – для дослідження мотиваційного стану, рівня задоволеності працею та психоемоційного стану працівників;
- математичні та статистичні методи – для обробки результатів опитувань і кількісної оцінки мотиваційних показників;
- діагностичний метод – для виявлення проблем і дисбалансів у системі мотивації персоналу;
- методи описового та абстрактного моделювання й узагальнення – для формулювання висновків і рекомендацій;
- прогностичний метод – для визначення очікуваних соціально-економічних ефектів від упровадження удосконаленої процедури мотивації.

Наукова новизна роботи полягає в обґрунтуванні підходів до вдосконалення процедури мотивації персоналу виробничого підприємства з урахуванням специфіки широкомасштабних криз, зокрема воєнного стану. На відміну від традиційних підходів, у роботі мотивація праці розглядається не лише як інструмент підвищення продуктивності, а як комплексний стабілізаційний механізм, що поєднує матеріальні, нематеріальні та соціально-психологічні елементи. Запропоновано формалізовану процедуру мотивації, адаптовану до умов тривалих криз, та систему показників оцінювання її ефективності.

Практична значимість отриманих результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності виробничих підприємств для вдосконалення мотиваційної політики в умовах воєнного стану. Запропоновані методичні підходи, інструменти та супровідна документація можуть бути використані HR-службами та керівниками підрозділів для підвищення залученості персоналу, зниження кадрових ризиків і забезпечення стійкості виробничої діяльності.

Елементи наукового дослідження полягають у самостійному аналізі мотивації праці персоналу в умовах широкомасштабної кризи, розробці адаптованої процедури мотивації та обґрунтуванні її соціально-економічних ефектів. Отримані результати відрізняються від існуючих тим, що орієнтовані на довготривалий кризовий контекст та враховують психологічні й соціальні аспекти трудової поведінки працівників.

Дослідження і публікації. Храмцов А. В., Коляда Т. А. Особливості управління мотивацією праці в промислових організаціях у період воєнних викликів : Збірник тез 5 Міжнародної науково-практичної конференції «Modern Trends in the Development of Economy, Technology and Industry». 6-9 січня 2026 року, м. Торонто, Канада (Додаток П).

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, переліку посилань 42 найменування, 13 додатків, і містить 3 рисунки, 12 таблиць. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 88 сторінок, з яких перелік посилань займає 4 сторінок, додатки – 26 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1 Еволюція поглядів на мотивацію праці та її сутність і роль у системі управління персоналом виробничої організації

Мотивація праці є однією з ключових категорій сучасного менеджменту, що визначає результативність трудової діяльності, стабільність колективу та конкурентоспроможність підприємства. Її сутність полягає у формуванні внутрішніх і зовнішніх стимулів, які спонукають працівників до досягнення цілей організації, одночасно задовольняючи їхні особисті потреби. Управління мотивацією у виробничих організаціях охоплює не лише матеріальні стимули, а й психологічні, соціальні та організаційні чинники, що формують трудову поведінку персоналу [1].

Еволюція теоретичних підходів до мотивації праці наведено в таблиці 1.1.

Перші систематичні дослідження у сфері мотивації праці належать до класичного періоду розвитку управлінської думки. Ф. Тейлор у своїй концепції наукового менеджменту розглядав мотивацію через призму економічних стимулів, вважаючи, що основним мотивом до праці є заробітна плата. Його підхід, орієнтований на підвищення продуктивності через матеріальне заохочення, поклав початок формуванню систем преміювання працівників за результати діяльності [2].

Надалі теоретичні погляди еволюціонували у бік визнання ролі психологічних і соціальних чинників. А. Маслоу запропонував ієрархію потреб, згідно з якою людина прагне задовольнити базові фізіологічні потреби, а потім – потреби безпеки, соціальні, потреби в повазі та самореалізації [3]. Ця концепція заклала підґрунтя для розуміння мотивації як процесу, що змінюється разом із розвитком особистості. Ф. Герцберг розвинув цю ідею, запропонувавши двофакторну теорію мотивації, де гігієнічні фактори

(умови праці, заробітна плата, безпека) запобігають незадоволенню, а мотиватори (визнання, досягнення, змістовність праці) стимулюють продуктивність [4]. Вагомий внесок у розвиток теоретичних засад мотивації зробив також Дж. Адамс, який у теорії справедливості зазначав, що працівники оцінюють власну мотивацію через порівняння співвідношення “вклад–винагорода” з іншими. Відчуття несправедливості призводить до зниження продуктивності або відчуження працівника [5].

Таблиця 1.1

Еволюція теоретичних підходів до мотивації праці

Назва	Рік	Автор	Основна ідея / суть
Науковий менеджмент	1911	Ф. Тейлор	Мотивація визначається матеріальними стимулами; заробітна плата – головний мотиватор; акцент на підвищенні продуктивності.
Ієрархія потреб	1943	А. Маслоу	Мотивація залежить від рівня задоволення потреб: від базових фізіологічних до потреб самореалізації.
Двофакторна теорія	1959	Ф. Герцберг	Гігієнічні фактори запобігають незадоволенню, мотиватори стимулюють продуктивність; матеріальні та психологічні стимули мають різну природу.
Теорія справедливості	1963	Дж. Адамс	Мотивація формується через порівняння “вклад–винагорода” з іншими; відчуття несправедливості знижує продуктивність.
Теорія X і Y	1960	Д. МакГрегор	Теорія X – авторитарний підхід до працівників; теорія Y – працівники прагнуть розвитку і відповідальності.
Теорія очікувань	1964	В. Врум	Мотивація виникає, коли працівник вірить у зв’язок між зусиллями, результатом і винагородою.
Теорія постановки цілей	1968	Е. Лок	Конкретні, складні й чіткі цілі підвищують результативність за умови залучення працівника до їх формування.
Теорія досягнення	1980	Х. Хекхаузен	Мотивація залежить від прагнення до успіху та уникнення невдач; ефективність виникає при балансі виклику й упевненості.
Сучасні концепції мотивації	1990–2020-ті	різні автори	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розвиток автономії, залучення до рішень, формування корпоративної культури, емоційна залученість.

Д. МакГрегор, у свою чергу, запропонував теорії Х і Y, які описують два підходи керівників до підлеглих. У межах теорії Х вважається, що працівники уникають роботи і потребують контролю й примусу, що зумовлює авторитарний стиль управління. Теорія Y виходить із припущення, що люди прагнуть відповідальності, розвитку і можуть самостійно організовувати свою діяльність. Ця концепція стала основою сучасного гуманістичного управління [6].

У когнітивних теоріях мотивації акцент робиться на внутрішньому сприйнятті та оцінці працівником своїх дій. В. Врум у теорії очікувань доводив, що мотивація виникає, коли людина вірить у зв'язок між зусиллями, результатом і винагородою [7]. Е. Лок у теорії постановки цілей підкреслив, що чіткі, конкретні й складні цілі підвищують результативність, якщо працівник залучений у процес планування [8]. Х. Хекхаузен у теорії досягнення розглядав мотивацію як прагнення до успіху та уникнення невдач, де баланс між викликом і впевненістю у власних силах є ключем до ефективності [9].

Сучасні концепції мотивації розглядають працівника як суб'єкта саморозвитку. Вони ґрунтуються на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, підвищенні рівня автономії, залученні персоналу до прийняття рішень, розвитку корпоративної культури та емоційної залученості. Такий підхід стає особливо актуальним для виробничих організацій, які функціонують у нестабільних соціально-економічних умовах, зокрема в умовах війни [31, 32].

Мотивація має комплексну природу і охоплює психологічні, економічні та організаційні складові.

З психологічної точки зору вона відображає процес формування внутрішніх спонукань, що зумовлюють поведінку працівника. Важливими є фактори задоволеності працею, корпоративна культура, емоційна безпека та відчуття приналежності до команди [8].

Економічні аспекти мотивації пов'язані з рівнем заробітної плати, бонусними системами, можливостями кар'єрного росту, доступом до соціальних благ. Матеріальне стимулювання залишається базовим, проте його ефективність суттєво знижується без підтримки нематеріальних інструментів – визнання, розвитку, гнучких умов праці.

Організаційні аспекти передбачають створення сприятливих умов для самореалізації персоналу, ефективний розподіл обов'язків, прозору систему оцінювання результатів праці. Менеджмент повинен забезпечити працівникам чітке розуміння ролі кожного в досягненні загальних цілей підприємства [37].

Для виробничих організацій, де результат праці вимірюється у конкретних показниках (випуск продукції, якість, зниження браку), мотивація стає критичним чинником стабільності. В українських реаліях, особливо у промислових галузях, спостерігається пряма залежність між ефективною системою стимулювання та рівнем якості продукції.

У період воєнного стану мотиваційна функція менеджменту набуває додаткового змісту – вона стає засобом психологічної підтримки, збереження персоналу та формування організаційної стійкості. Таким чином, мотивація перетворюється на стратегічний ресурс забезпечення життєздатності виробничих організацій у кризових умовах.

1.2 Сучасні підходи до управління мотивацією персоналу в умовах кризового середовища

Функціонування виробничих організацій у кризових умовах, особливо під час воєнних дій, вимагає докорінного переосмислення традиційних моделей управління персоналом [33]. У нестабільному середовищі змінюються не лише економічні чинники, а й поведінкові мотиви працівників: посилюється прагнення до безпеки, соціальної підтримки, довіри й стабільності [36]. Як зазначають С. Роббінс і Т. Джадж [10], мотивація в кризовий період стає не стільки інструментом підвищення продуктивності, скільки засобом збереження організаційної стійкості і запобігання втраті людського потенціалу.

Соціально-економічна нестабільність різко змінює систему пріоритетів працівників. У дослідженнях Н. Горбаль і К. Мельничук [11] підкреслюється, що під час воєнного стану чи економічних криз основними мотивами залишаються відчуття соціальної захищеності, приналежність до колективу, довіра до керівництва, а також гордість за участь у спільній справі.

За даними Н. Подольчака, Н. Цигилик і О. Чурісова [12], у державному секторі України під час війни ефективність нематеріальних стимулів перевищує матеріальні. Працівники демонструють готовність до додаткових зусиль, якщо організація проявляє турботу, прозоро комунікує та підтримує колектив. Аналогічна тенденція спостерігається і в приватних компаніях, які змінюють підхід до управління – від контролю до підтримки.

Сучасні концепції кризового менеджменту розглядають мотивацію як складову адаптивної поведінки організації. Згідно з підходом адаптивного менеджменту [11], у кризових умовах керівники повинні делегувати повноваження, розвивати автономність команд, заохочувати креативність і відкриту комунікацію. Це дозволяє компенсувати відсутність стабільності за рахунок психологічної впевненості працівників у власній спроможності впливати на результати.

Концепція управління стійкістю розглядає колектив як соціальну систему, що здатна не тільки витримувати зовнішній тиск, а й зміцнюватися під його впливом [14]. У компаніях, які демонструють організаційну стійкість, мотивація персоналу ґрунтується на взаємній довірі, колективній відповідальності, відкритості до зворотного зв'язку та участі працівників у прийнятті рішень. Як підкреслюють М. Ситч і К. Райдер [15], саме такий підхід допоміг українським підприємствам у прифронтових регіонах зберегти працездатність і навіть знайти нові можливості розвитку.

Досвід різних країн показує, що у кризових ситуаціях найефективнішими стають моделі мотивації, які поєднують соціальну підтримку з високим рівнем довіри між працівником і роботодавцем.

Ізраїль є показовим прикладом країни, де бізнес функціонує під постійною загрозою воєнних дій. Тут сформувалася культура громадянської мотивації, заснована на єдності суспільства, швидкій адаптації та соціальній підтримці працівників. Компанії створюють фонди допомоги родинам, забезпечують психологічний супровід, організують евакуаційні програми, зберігаючи при цьому зарплати навіть у періоди призупинення діяльності [16].

США після кризових подій 2008 року активно розвинули систему “emergency engagement programs” – спеціальних антикризових програм залучення, що поєднують елементи комунікації, психологічної підтримки та гнучкої мотивації, покликаних відновити зв’язок між працівником і роботодавцем у періоди стресу та невизначеності. Це короткострокові ініціативи, спрямовані на підтримку довіри до керівництва, зміцнення командної взаємодії, зменшення рівня тривожності та стресу, утримання ключових працівників та формування відчуття значущості навіть у складні часи [17].

Японія демонструє інший підхід – систему довічного найму, колективної відповідальності та глибокої корпоративної культури. У періоди економічних спадів, зокрема після кризи 1990-х років, японські підприємства не звільняли працівників, а тимчасово переводили їх на перепідготовку або в інші підрозділи [18]. Таким чином компанії зберігали лояльність персоналу й уникали соціальної напруги.

Німеччина під час фінансової кризи 2008–2009 років реалізувала державну програму Kurzarbeit (з нім. – скорочена робота). Вона передбачає тимчасове скорочення робочого часу та заробітної плати замість звільнення працівників під час економічних труднощів. Kurzarbeit дозволяє компаніям зменшити навантаження на фонд оплати праці, коли попит або виробництво знижуються, без втрати кваліфікованих кадрів. Працівники у цей період отримують частину зарплати від роботодавця за фактично відпрацьований час і компенсацію за втрачені години від держави через систему страхування

зайнятості. Це дозволило компаніям утримати кваліфіковані кадри без звільнень, а працівникам – зберегти стабільність і довіру до роботодавця [19].

Скандинавські країни, зокрема Швеція та Данія, традиційно орієнтуються на модель Flexicurity – базується на партнерстві між компанією та працівником, що поєднує гнучкі умови зайнятості з високим рівнем соціальної підтримки. Для підприємств ця модель означає можливість швидко адаптувати робочі процеси до змін у зовнішньому середовищі, не втрачаючи довіри персоналу. Для працівників – гарантію стабільності та підтримку у випадку втрати роботи, зокрема через програми перекваліфікації та навчання. Такий підхід підсилює мотивацію персоналу до розвитку, підвищення кваліфікації та продуктивності, оскільки працівники відчують впевненість у захищеності та взаємній відповідальності у відносинах із роботодавцем. У результаті система Flexicurity формує високий рівень лояльності та залученості персоналу, що особливо важливо в умовах кризових змін [20].

В українських умовах війни ефективними стають схожі підходи. Як зазначає Горбаль Н. [11], сучасні підприємства поєднують матеріальні стимули (надбавки, премії, бонуси за відданість) із соціально-психологічними – підтримкою внутрішніх комунікацій, корпоративними волонтерськими програмами, допомогою родинам працівників. У прифронтових регіонах це також включає забезпечення засобами безпеки, забезпечення житлом та моральною підтримкою з боку керівництва.

Таким чином, аналіз зарубіжного та українського досвіду свідчить, що ефективна мотивація в умовах кризи базується не лише на винагороді, а на створенні культури взаємної підтримки, емпатії та довіри. Успішні організації поєднують економічні, соціальні та психологічні механізми, спрямовані на збереження людського капіталу як ключового ресурсу стійкого розвитку.

1.3 Теоретичні засади системи та процедури мотивації персоналу

Мотивація праці є ключовим чинником забезпечення ефективного функціонування будь-якої організації. Вона визначає рівень трудової активності працівників, їхнє ставлення до виконуваних обов'язків та ступінь

залученості до досягнення стратегічних цілей підприємства. У сучасних умовах, особливо під час воєнного стану, коли підприємства стикаються з кадровими, економічними та психологічними викликами, питання побудови дієвої системи мотивації набуває особливої актуальності [38,41].

Система мотивації персоналу – це сукупність цілеспрямованих організаційно-управлінських заходів, за допомогою яких підприємство формує та підтримує мотиви поведінки працівників, забезпечує їх відповідність стратегічним цілям організації, а також створює умови для підвищення ефективності праці та задоволення потреб працівників [23].

Мета системи мотивації полягає в тому, щоб спонукати співробітників до активної, результативної праці, досягнення підприємством бажаних виробничих результатів, водночас забезпечуючи задоволення їхніх потреб (економічних, соціально-психологічних, самореалізації) [24].

Принципи побудови системи мотивації персоналу ґрунтуються на наукових підходах до управління трудовою поведінкою та спрямовані на забезпечення її ефективності й стійкості. До ключових принципів належать [25]:

- принцип справедливості, який полягає у тому, що винагорода має відповідати особистому внеску працівника та рівню його професійних досягнень;
- принцип прозорості, ґрунтується на чіткому розумінні працівниками критеріїв оцінки результатів і порядку нарахування стимулів;
- принцип гнучкості – система повинна адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, зокрема в умовах воєнного стану;
- принцип комплексності передбачає узгоджене поєднання матеріальних і нематеріальних форм стимулювання;
- принцип соціальної відповідальності орієнтує на підтримку працівників у кризових ситуаціях та врахування їхніх соціально-психологічних потреб.

Особливо в умовах воєнного стану та кризового середовища система мотивації набуває додаткових функцій – підтримка психологічного стану працівників, забезпечення відчуття стабільності, безпеки, залученості до справи, що має не лише економічне, а й соціальне значення:

- системність і цілеспрямованість – мотиваційні заходи мають бути складовою загальної стратегії управління персоналом;

- диференційованість – стимулювання повинно враховувати індивідуальні особливості, професійний рівень і результати працівників.

Структура системи мотивації персоналу відображає взаємозв'язок ключових елементів, які забезпечують її функціонування та результативність. Вона охоплює суб'єкт, об'єкт, стимули, а також механізми, методи та інструменти мотивації, що визначають способи впливу на трудову поведінку персоналу [21].

Суб'єктом мотивації виступають керівники, HR-фахівці або лінійні менеджери, які формують політику мотивації, розробляють стимули й контролюють їх реалізацію.

Об'єктом мотивації є працівники, на яких спрямовано мотиваційний вплив.

Стимули – це конкретні вигоди, що безпосередньо спонукають до результативної праці.

Механізм мотивації – це сукупність способів, правил і процесів, через які здійснюється вплив на працівників. Наприклад, система преміювання, корпоративна культура, оцінювання результативності, кар'єрне просування, система грейдів.

Методи мотивації – це конкретні підходи до стимулювання поведінки працівників, що реалізуються через певні механізми. Методи поділяються на економічні (заробітна плата, бонуси, пільги), адміністративні (контроль, регламентація), соціально-психологічні (визнання, залучення до прийняття рішень, формування позитивного клімату).

Інструменти мотивації – це практичні засоби, що застосовуються в межах методів і механізмів. Інструментами виступають КРІ, індивідуальні плани розвитку, внутрішні нагороди, корпоративні конкурси, тренінги, заходи психологічної підтримки, відзнаки “кращий працівник місяця” тощо.

У контексті виробничого підприємства в прифронтовій зоні особливо важливо, щоб структура системи мотивації передбачала компонент безпеки, психологічної підтримки, відчуття суспільної значущості праці.

Отже, система мотивації на виробничому підприємстві має розглядатись як цілісна модель, інтегрована в систему управління персоналом і підкріплена чіткими процедурами, яка має забезпечувати адаптацію до екстрених умов, збереження трудового потенціалу та високої продуктивності.

Таким чином, система задає рамки і механізми мотивації, натомість процедура мотивації – це послідовність етапів управлінської роботи, спрямованих на реалізацію системи мотивації в практиці підприємства, її функціонування та вдосконалення. Це послідовний і динамічний алгоритм практичного застосування системи: від діагностики потреб і формулювання цілей до застосування стимулів, моніторингу й оцінювання результатів поведінки працівників та корекції заходів [21].

Визначення та розмежування понять «система» і «процедура» є важливим, оскільки воно дозволяє зрозуміти, що ефективність мотивації залежить не тільки від наявності адекватних стимулів, але й від якості їхнього процедурного застосування в часі та просторі організації.

У науковій літературі [34, 35] процедура мотивації часто описується як циклічний процес (рис. 1.1), який включає декілька взаємопов'язаних фаз [22]: діагностика мотиваційного стану персоналу та виявлення потреб; формулювання мотиваційних цілей і показників бажаної поведінки; розробка заходів стимулювання; реалізація заходів мотивації; оцінка результатів і аналіз ефективності; вдосконалення (коригування) системи та процедури мотивації.

Перший етап процедури мотивації передбачає системне вивчення існуючого стану мотивації працівників, визначення чинників, які впливають

на їх трудову поведінку, рівень задоволення роботою та потреби, що залишаються нереалізованими. Мета – отримати об’єктивну інформацію про реальні мотиви та стимули працівників, виявити дисбаланс між очікуваннями персоналу й можливостями підприємства. На цьому етапі застосовуються соціологічні, психологічні та аналітичні методи:

- анкетування, інтерв’ю, опитування про рівень задоволеності працею;
- аналіз показників плинності кадрів, абсентеїзму, продуктивності;
- оцінка корпоративного клімату, морально-психологічного стану;
- бесіди з керівниками підрозділів.

Результати діагностики створюють основу для подальших етапів. Без неї система мотивації може стати неефективною, бо не відповідатиме реальним потребам персоналу.

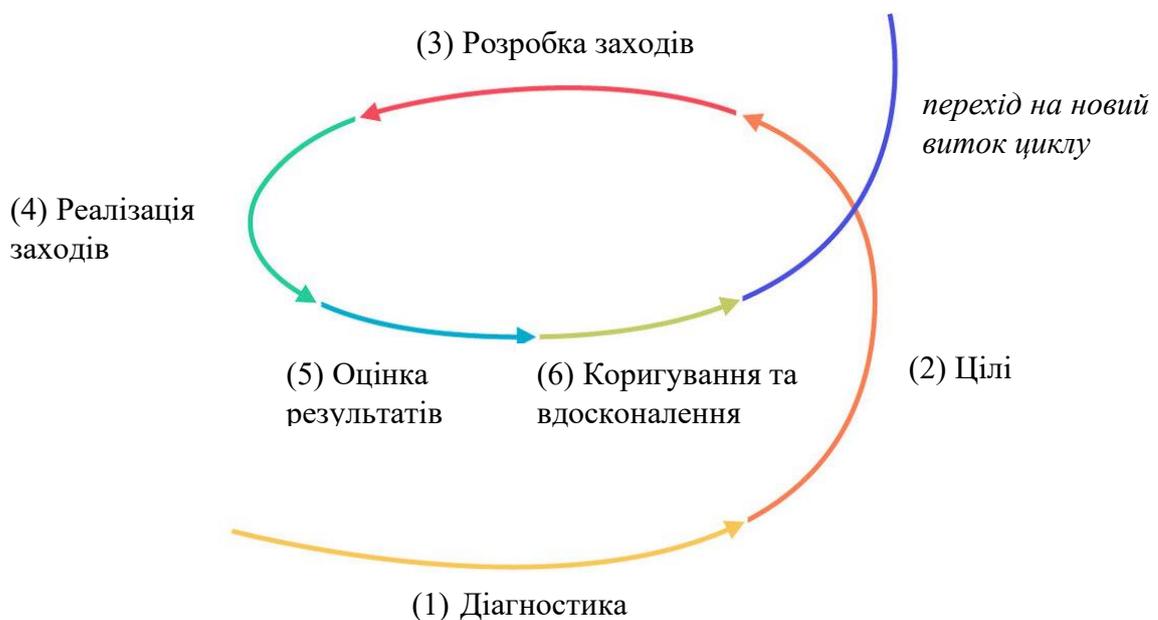


Рис 1.1 Цикл процедури мотивації персоналу

На другому етапі визначається, що саме підприємство прагне досягти завдяки мотивації працівників – тобто формулюються мотиваційні цілі та критерії ефективності. Це може бути підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів, підвищення якості продукції, зростання залученості персоналу тощо. Чітко визначені цілі надають орієнтири для всієї системи мотивації. Без цього неможливо оцінити її ефективність та коректно підібрати стимули.

Третій етап полягає у формуванні комплексу конкретних заходів, що забезпечують перетворення мотиваційних цілей у практичні інструменти, методи та механізми впливу на поведінку персоналу. Мета – розробити систему стимулів і механізмів, які відповідатимуть потребам працівників та можливостям підприємства.

Етап розробки заходів стимулювання є практичним ядром процедури, бо саме він трансформує результати діагностики у конкретні управлінські дії. Успіх усієї системи мотивації значною мірою залежить від того, наскільки грамотно розроблені стимули.

На четвертому етапі відбувається впровадження розроблених заходів у практичну діяльність підприємства. Реалізація передбачає донесення мотиваційної політики до персоналу, її комунікацію, забезпечення прозорості процедур винагороди.

Основні дії:

- затвердження наказів і положень про преміювання;
- інформування працівників про критерії винагороди;
- організація зустрічей, зборів, де пояснюється логіка стимулів;
- безпосереднє застосування системи стимулів, моніторинг реакції працівників;
- забезпечення відкритого зворотного зв'язку.

Навіть найкраща система стимулів не спрацює, якщо вона не буде правильно впроваджена. Реалізація – це етап, на якому формується довіра працівників до системи мотивації, тому важливими залишаються послідовність, відкритість та комунікаційна підтримка.

П'ятий етап полягає у вимірюванні фактичних результатів мотиваційних заходів, порівнянні їх із поставленими цілями та визначенні рівня ефективності системи мотивації. Мета – з'ясувати, наскільки мотиваційні заходи дійсно вплинули на поведінку, продуктивність і задоволеність працівників.

Оцінювання може проводитися за кількісними та якісними показниками:

- продуктивність праці, кількість бракованої продукції, рентабельність, плинність кадрів;
- рівень задоволення роботою (через опитування);
- якість виконання завдань, дотримання дисципліни;
- психологічний клімат у колективі.

Етап оцінювання дозволяє виявити сильні та слабкі сторони мотиваційної системи, визначити її економічну ефективність та соціальний вплив. Без нього система залишається некерованою.

Останній етап – це безперервний процес удосконалення, спрямований на підвищення ефективності системи мотивації шляхом внесення змін до її структури, стимулів, методів і процедур. Мета – адаптувати систему до нових умов функціонування підприємства, потреб працівників, зовнішніх викликів. Наприклад, виявлення неефективних стимулів, що втратили актуальність; розробка нових форм мотивації; впровадження заходів, спрямованих на підвищення гнучкості, стабільності, комунікації.

Удосконалення забезпечує життєздатність системи мотивації. У кризових і воєнних умовах воно має особливе значення, адже ситуація змінюється щоденно, і лише гнучка, адаптивна система може підтримувати стабільну роботу підприємства та утримувати персонал.

Таким чином, процедура мотивації персоналу є циклічним процесом, який поєднує аналітичну, стратегічну, практичну та коригувальну функції. Кожен етап логічно впливає з попереднього і забезпечує системність управління мотивацією [34, 35].

Умови воєнного стану лише підсилюють важливість цього процесу, вимагаючи оперативності, емпатії, соціальної відповідальності та стратегічної гнучкості від керівництва виробничих організацій.

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретичні засади управління мотивацією праці персоналу в умовах воєнного стану, розкрито еволюцію

наукових поглядів на сутність мотивації, її роль у забезпеченні ефективності управління персоналом та окреслено напрями вдосконалення мотиваційних систем у сучасних умовах.

Аналіз наукових підходів засвідчив, що мотивація праці пройшла складний шлях розвитку – від класичних теорій Тейлора, Маслоу, Герцберга, Адамса, МакГрегора до сучасних концепцій самоактуалізації, внутрішньої мотивації, поведінкової економіки та управління стійкістю. Зміст мотивації трансформувався від суто матеріального стимулювання до комплексного впливу на потреби, цінності й соціально-психологічні чинники поведінки працівників.

Встановлено, що мотивація є ключовим елементом системи управління персоналом, який безпосередньо впливає на продуктивність, якість праці, інноваційність та лояльність працівників. У кризових і воєнних умовах зростає значення нематеріальних стимулів, довіри, психологічної підтримки, комунікації та соціальної відповідальності роботодавця.

Розглянуто сучасні підходи до управління мотивацією персоналу в умовах нестабільності. Теорії адаптивного та кризового менеджменту, а також концепція організаційної стійкості доводять необхідність гнучких, індивідуалізованих і прозорих систем мотивації, здатних забезпечувати залученість і відданість працівників навіть у складних зовнішніх обставинах. Позитивний досвід вітчизняних та зарубіжних компаній демонструє ефективність поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, використання цифрових інструментів мотивації, програм визнання, розвитку та участі у прийнятті рішень.

З'ясовано, що система мотивації персоналу є комплексом взаємопов'язаних елементів, які забезпечують формування внутрішнього прагнення до результативної праці.

Визначено принципи побудови ефективної системи мотивації – справедливість, прозорість, гнучкість, комплексність і соціальна відповідальність. Саме їх дотримання забезпечує узгодження інтересів

працівників і роботодавця, підвищення продуктивності праці та формування позитивного соціально-психологічного клімату в організації.

Розглянуто структуру системи мотивації праці. Визначено, що процедура мотивації виступає як практичний процес реалізації системи мотивації – від діагностики стану мотивації до оцінювання ефективності та вдосконалення заходів.

Детально розглянуто фази процедури мотивації персоналу.

Отже, управління мотивацією праці в сучасних умовах має спиратися на системний і процесний підходи, поєднувати економічні, організаційні та психологічні інструменти, а також передбачати постійне вдосконалення процедур мотивації відповідно до викликів зовнішнього середовища. Це створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу практичного стану мотивації персоналу на підприємстві «АВВ-100» та розробки пропозицій щодо вдосконалення процедури мотивації персоналу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ВИРОБНИЧІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЩО ДІЄ В УМОВАХ ВОЄНОГО СТАНУ

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «АВВ-100»

Товариство з обмеженою відповідальністю (далі –ТОВ) «АВВ–100» є українською виробничою компанією, що спеціалізується на виготовленні обладнання, інвентарю та комплектуючих для галузі бджільництва. Підприємство функціонує на внутрішньому ринку України понад двадцять п'ять років, займаючи одну з провідних позицій серед виробників інвентарю для пасічників. Компанія орієнтується на малий та середній бізнес у галузі бджільництва, а також на приватних пасічників, що потребують сучасних, ергономічних та безпечних рішень для догляду за бджолами [27]. Ринок обладнання для бджільництва в Україні характеризується високим рівнем фрагментованості, значною часткою малих приватних виробників та тенденцією до поступової стандартизації продукції відповідно до вимог безпечності й якості. За останні роки в Україні спостерігається стабільний інтерес до розвитку бджільництва як галузі, зумовлений зростанням експорту меду, воску та інших продуктів бджільництва. У цьому контексті ТОВ «АВВ–100» посідає нішу виробника широкого асортименту інвентарю, орієнтованого на комплексне оснащення пасік різного масштабу [30]. Стратегічною метою підприємства є зміцнення позицій на внутрішньому ринку та розширення експорту шляхом підвищення якості продукції, модернізації виробничих процесів, розвитку інноваційних рішень. Компанія демонструє тенденцію до диверсифікації продуктового портфеля, активно впроваджує нові матеріали та технології у виробництво інвентарю, а також орієнтується на посилення клієнтоорієнтованості.

Основний асортимент ТОВ «АВВ–100» охоплює [26]:

- виробниче обладнання для бджільництва (агрегати для виготовлення вощини, вальці для вощини);
- медогонки різних типів і комплектуючі до них;
- воскотопки, пристрої для плавлення/стерилізації воску;
- інвентар для обробки сот, рамок, інструменти для розпечатування сот, рамок;
- пасічницький одяг та захисні засоби;
- допоміжне обладнання (фільтри, ножі, візки, комплектуючі для вулика тощо).

Введення воєнного стану в Україні стало суттєвим викликом для діяльності підприємства, вплинувши на логістику, постачання, кадрову сферу та ринкову ситуацію. Порушення транспортних шляхів, зростання вартості доставки та обмеження пересування ускладнили постачання матеріалів і відвантаження продукції, що змусило компанію диверсифікувати канали доставки та збільшити запаси. Подорожчання деревини й металу та тимчасова недоступність окремих постачальників потребували перегляду договорів і пошуку альтернативних контрагентів. Кадрова ситуація також ускладнилася через мобілізацію частини працівників і вимушені переїзди, що спричинило нестачу кваліфікованих кадрів та підвищене навантаження на персонал. Додаткові операційні ризики, такі як можливі пошкодження інфраструктури, перебої з електропостачанням і необхідність облаштування укриттів, вимагали коригування графіків роботи та впровадження резервних джерел енергії. Попит на продукцію залишався загалом стабільним, проте спостерігалось зміщення до більш бюджетних моделей, що зумовило адаптацію продуктової політики. У сукупності ці фактори посилили значення ефективної системи мотивації персоналу, оскільки саме утримання кваліфікованих працівників стало критично важливим для безперервності виробничих процесів.

ТОВ «АВВ-100» – як і будь-яке підприємство, функціонує в умовах зовнішніх і внутрішніх чинників, які можуть як сприяти його розвитку, так і створювати ризики. SWOT-аналіз – це структурований підхід до оцінки таких

чинників. Він дозволяє систематизувати Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози) [26], що допомагає керівництву приймати більш виважені стратегічні рішення, визначати пріоритети розвитку і підсилювати конкурентні переваги (табл 2.1).

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ТОВ «ABB–100»

Внутрішні чинники	Зовнішні чинники
<p>Сильні сторони (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> · Широкий асортимент продукції. · Наявність унікальних технологій. · Досвід понад 25 років на ринку. · Міжнародне визнання: обладнання компанії застосовують у понад 30 країнах світу. · Власні виробничі потужності · Наявність постійної клієнтської бази. · Висока якість продукції. 	<p>Можливості (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> · Розширення експортних ринків – наявність вже міжнародних контактів і досвід участі у міжнародних виставках/конгресах. · Зростання попиту на вітчизняне обладнання для бджільництва – особливо з урахуванням логістичних проблем імпортного обладнання (через політичну/військову ситуацію). · Можливість впровадження нових ліній продукції, послуг, або технологічних рішень (модернізація, автоматизація), що підвищить конкурентоспроможність. · Залучення нових клієнтів завдяки репутації та експорту – вихід на нові географічні ринки.
<p>Слабкі сторони (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> · Залежність від постачальників сировини та комплектуючих. · Недостатня автоматизація виробництва. · Кадрові ризики в умовах воєнного стану. · Спеціалізація на вузькому сегменті – обладнання для бджільництва: це обмежує ринок. · Обмежена диверсифікація бізнесу: якщо зменшиться попит на бджільницьке обладнання (через ризики, економічні зміни, зовнішні фактори) – компанія може опинитися в складному становищі. · Залежність від стабільності ринку бджільництва: сезонність, коливання попиту на мед і продукти бджільництва. · Умови ведення бізнесу під час воєнного стану: можливі обмеження на постачання, логістику, ризики безпекові, що може гальмувати виробництво або експорт. 	<p>Загрози (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> · Економічна та політична нестабільність у країні: інфляція, збільшення вартості матеріалів, енергоресурсів, перебої з логістикою. · Військові дії та воєнний стан: ризики безпеки, труднощі з виробництвом або постачанням, можлива втрата ринків або клієнтів, обмеження експорту. · Конкуренція з імпортним обладнанням або новими виробниками. · Зниження попиту на бджільництво: демографічні зміни, відтік праці, зміна пріоритетів у сільському господарстві, що зменшить ринок для обладнання. · Зміни у законодавстві, регуляторні бар'єри, митні/експортні обмеження, які можуть ускладнити експорт або імпорт комплектуючих.

SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ «АВВ–100» має сильний фундамент: досвід, репутацію, унікальні технології, експортний потенціал – що дає підґрунтя для розвитку навіть у складних умовах. Водночас підприємство функціонує в умовах зовнішньої невизначеності та значних ринкових ризиків. Виявлені сильні сторони та можливості створюють основу для подальшого розвитку, включно з модернізацією виробництва та активізацією експортної діяльності. Слабкі сторони та загрози зумовлюють потребу у підвищенні гнучкості управління, вдосконаленні системи мотивації персоналу та диверсифікації діяльності для мінімізації ризиків.

Оскільки ТОВ «АВВ–100» розташоване в Харківській області (м. Дергачі), воно стикається зі значними викликами, пов'язаними з воєнним станом: ризики безпеки, перебої з постачаннями, логістикою, зниження активності клієнтів, зменшення купівельної спроможності. У таких умовах внутрішні сильні сторони (репутація, унікальні технології) стають особливо важливими, адже вони можуть стати ключем до виживання.

Водночас, для підтримки мотивації праці персоналу компанія повинна врахувати психологічний і соціальний контекст: невизначеність, стрес, страх за безпеку, можлива моральна втома. З точки зору мотивації – важливо мати стратегічний підхід: підкреслення значимості роботи, стабільність робочих місць, заходи з безпеки, відкриту комунікацію, підтримку працівників.

PEST-аналіз є одним із ключових інструментів стратегічного менеджменту, що дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які формують умови функціонування підприємства [27]. На відміну від SWOT-аналізу, який охоплює внутрішні та зовнішні чинники, PEST-аналіз фокусується виключно на макросередовищі й показує, які зовнішні тенденції можуть створювати можливості або загрози для компанії (табл. 2.2). Для ТОВ «АВВ–100», що працює у виробничому секторі та залежить від стабільності матеріально-технічного постачання, логістики та купівельної спроможності клієнтів, такий аналіз є критично важливим, особливо в умовах воєнного стану.

Проведений PEST-аналіз показує, що діяльність ТОВ «АВВ-100» значною мірою залежить від політичних та економічних чинників, зумовлених воєнним станом.

Таблиця 2.2

PEST-аналіз ТОВ «АВВ-100»

Фактор	Характеристика впливу на ТОВ «АВВ-100»
Р – Політичні фактори	<ul style="list-style-type: none"> – Введення воєнного стану та високий рівень безпекових ризиків у Харківській області. – Регуляторні обмеження щодо логістики та пересування. – Зміна державної політики щодо підтримки малого та середнього бізнесу. – Підвищені вимоги до безпеки виробничих приміщень та зберігання матеріалів. – Можливі зміни у митному регулюванні, що впливають на експорт та імпорт комплектуючих.
Е – Економічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> – Інфляція та зростання вартості енергоресурсів, деревини, металу та логістичних послуг. – Коливання купівельної спроможності клієнтів (зміщення попиту на бюджетні моделі продукції). – Порушення логістичних ланцюгів, що збільшують час та вартість доставки. – Ускладнений доступ до довгострокового фінансування та інвестицій. – Нерівномірність сезонного попиту на продукцію для бджільництва.
S – Соціальні фактори	<ul style="list-style-type: none"> – Мобілізація працівників та вимушені переїзди, що спричиняють нестачу кадрів. – Зростання рівня стресу та психологічної напруги у працівників. – Підвищення значення безпеки, стабільності та соціальної підтримки на робочому місці. – Підвищений інтерес населення до самозайнятості та малого підприємництва, включно з галуззю бджільництва. – Потреба у прозорій, справедливій та адаптивній системі мотивації.
Т – Технологічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> – Швидкий розвиток технологій у виробництві обладнання для бджільництва. – Необхідність модернізації устаткування та підвищення рівня автоматизації. – Використання нових матеріалів та технологічних рішень для підвищення якості виробів. – Діджиталізація бізнес-процесів, онлайн-канали продажів і підтримки клієнтів. – Потреба у цифрових інструментах управління та моніторингу виробництва.

Порушення логістики, подорожчання матеріалів та обмеження пересування створюють значні виклики для забезпечення безперервності виробництва. Водночас соціальні та технологічні фактори формують як ризики, так і нові можливості: зростає потреба у підтримці персоналу, модернізації виробничих процесів та підвищенні ефективності управління.

З огляду на це, підприємству необхідно посилювати кадрову стабільність, адаптувати систему мотивації до нових умов, розширювати технологічні можливості й активно використовувати зміни у макросередовищі для укріплення конкурентних переваг. PEST-аналіз доповнює SWOT та дозволяє сформулювати більш комплексне розуміння середовища, у якому функціонує ТОВ «АВВ-100».

2.2 Аналіз кадрового складу та діючої системи мотивації праці у ТОВ «АВВ-100»

Штатна чисельність ТОВ «АВВ-100» становить 60 працівників, що відповідає середній виробничій компанії галузі. Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер, що забезпечує централізоване управління та чіткий розподіл відповідальності між підрозділами. Такий тип структури поєднує вертикальне управління з функціональним розподілом завдань, що дозволяє підприємству ефективно координувати виробничі процеси та адаптуватися до змін зовнішнього середовища, особливо в умовах воєнного стану. Організаційна структура включає такі основні підрозділи:

- виконавчу дирекцію, що здійснює загальне управління та стратегічне планування;
- виробничий підрозділ, який включає цехи обробки деревини, металообробки, збірки готових виробів;
- відділ постачання, що відповідає за закупівлю сировини, комплектуючих та логістичні операції;

- відділ якості, який контролює відповідність продукції стандартам та нормам;
- відділ маркетингу та продажів, який аналізує ринок, працює з клієнтами та формує асортимент;
- відділ кадрів, що організовує набір персоналу, навчання та мотиваційну політику;
- фінансово-обліковий відділ.

Основну частину персоналу формують працівники виробничого підрозділу, що обумовлено характером діяльності підприємства. Решта працівників зосереджена у функціональних службах, які забезпечують управління, контроль якості, постачання, фінансовий облік, маркетинг, продажі та кадрову роботу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Розподіл персоналу ТОВ «АВВ-100» за підрозділами

Підрозділ	Кількість працівників	Частка від загальної чисельності, %
Виконавча дирекція	3	5%
Виробничий підрозділ	35	58%
Відділ постачання	5	8%
Відділ якості	4	7%
Відділ маркетингу та продажів	5	8%
Відділ кадрів (HR служба)	3	5%
Фінансово-обліковий відділ	5	8%

Система мотивації праці на ТОВ «АВВ–100» сформована як поєднання матеріальних, адміністративних та нематеріальних стимулів (рис. 2.1), що забезпечують стабільність виробничого процесу і відповідність результатів діяльності персоналу вимогам підприємства. Мотиваційна модель має практичний, прикладний характер і спрямована на підтримку ритмічності роботи виробничих підрозділів, контроль за дотриманням технологічної дисципліни та забезпечення відповідного рівня якості продукції.

Основою мотиваційної системи є матеріальне стимулювання, що включає почасово-преміальну систему оплати праці. Розмір основної

заробітної плати визначається за посадою, кваліфікацією та характером виконуваних робіт.

Додатковими елементами виступають надбавки за суміщення професій, роботу у вечірній час, виконання додаткових завдань та інтенсивність праці. Преміювання проводиться на основі виробничих показників: виконання плану, дотримання технологічних нормативів, відсутність браку та порушень охорони праці. Для робітників виробничих цехів премії мають вагомую частку у структурі доходів, що формує орієнтацію на якість і продуктивність.

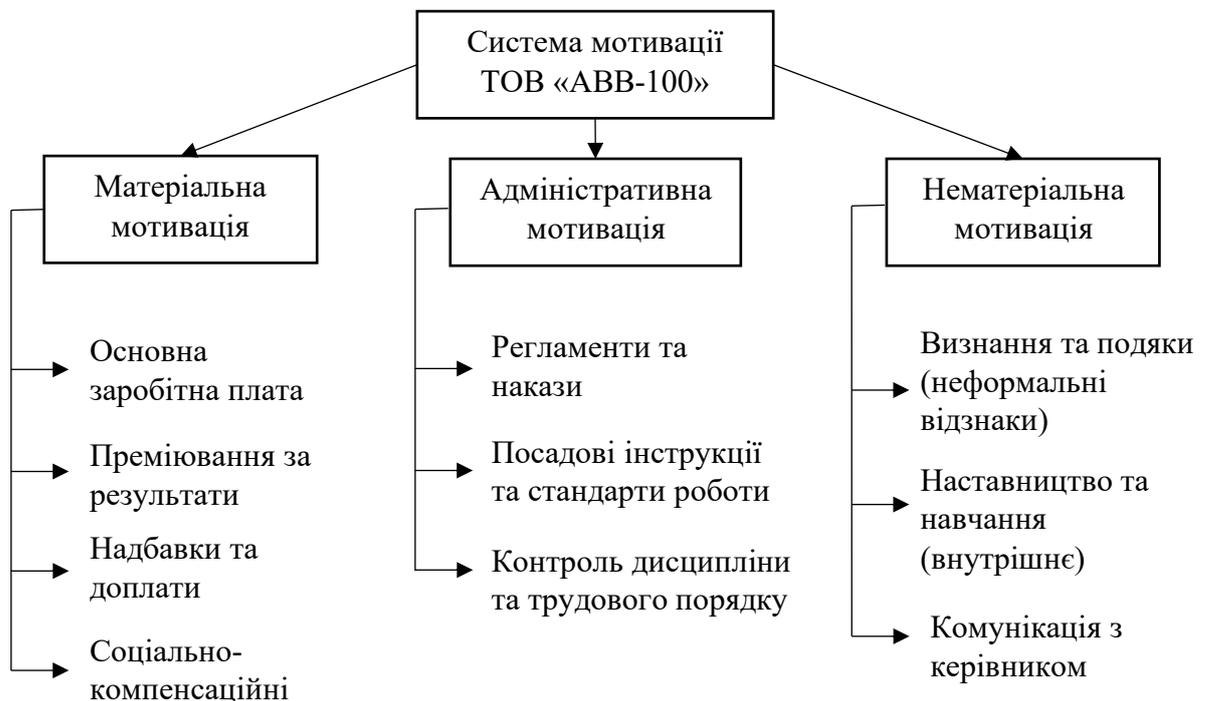


Рис. 2.1 Схема діючої системи мотивації праці ТОВ «АВВ-100»

На підприємстві застосовуються соціальні заходи підтримки персоналу, зокрема забезпечення працівників спецодягом та індивідуальними засобами захисту відповідно до вимог охорони праці, організація обов'язкових медичних оглядів, часткова компенсація транспортних витрат, а також надання одноразової матеріальної допомоги у складних життєвих обставинах. Зазначені заходи сприяють підтриманню соціальної захищеності працівників, зниженню кадрових ризиків та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Важливу роль відіграють адміністративні методи мотивації, що реалізуються через посадові інструкції, стандарти виконання робіт, регламенти внутрішнього розпорядку та контроль дисципліни. Виробнича специфіка підприємства вимагає чіткого дотримання режиму роботи, норм техніки безпеки та інструкцій технологічного процесу, тому адміністративний вплив є значущою складовою системи мотивації.

Поряд із цим на підприємстві застосовуються окремі нематеріальні інструменти стимулювання, серед яких: наставництво, внутрішнє навчання, індивідуальні бесіди керівників із працівниками, інформування про виробничі результати, відзначення відповідальних працівників та підтримка доброзичливої атмосфери в колективах. Елементи професійно-кваліфікаційного зростання персоналу реалізуються переважно у виробничих підрозділах, де робітники мають можливість поступово переходити до виконання більш складних і кваліфікованих функцій.

Функціонування мотиваційної системи забезпечується внутрішніми документами: положенням про оплату праці, положенням про преміювання, графіками роботи, посадовими інструкціями та наказами щодо організації трудових процесів. HR-служба виконує роль координаційного центру, відповідаючи за кадровий облік, адаптацію працівників і контроль виконання мотиваційних процедур.

У період воєнного стану ТОВ «ABB-100» запровадило комплекс організаційних, матеріальних і соціально-психологічних заходів, спрямованих на підтримання мотивації персоналу та забезпечення безперервності виробничих процесів.

Підприємство оперативно адаптувало графіки роботи до умов комендантської години, перебоїв електропостачання та безпекових ризиків, забезпечивши працівникам можливість зміщення початку та завершення змін. У виробничих підрозділах унормовано порядок реагування на повітряні тривоги, зокрема зупинку роботи та евакуацію в укриття без втрати оплати

праці. Частково переглянуто розподіл функцій між цехами, що дозволило вирівняти навантаження та уникнути надмірної перевтоми окремих бригад.

Матеріальні інструменти були спрямовані на підтримку фінансової стабільності працівників. Базові посадові оклади збережено на довоєнному рівні, а окремим працівникам нараховано разові премії за відданість роботі в періоди загострення бойових дій чи підвищеного навантаження. Підприємство застосовувало одноразову матеріальну допомогу для працівників, які зазнали втрат або вимушено змінили місце проживання через бойові дії.

Важливою складовою стали заходи з безпеки та соціального захисту. На території підприємства облаштовано укриття відповідно до вимог безпеки, організовано місця для перебування під час тривоги, а у періоди обмеженого транспортного сполучення – часткове довозення персоналу службовим транспортом. Підтримку отримували й мобілізовані працівники: за ними зберігали робочі місця, а їхні родини отримували організаційну допомогу.

Комунікаційна складова також зазнала посилення: керівництво регулярно інформувало працівників про стан підприємства, зміни у графіках та ризики, використовуючи зустрічі та розсилки. Для оперативного обміну інформацією створено окремі групи у месенджерах, а HR-служба забезпечила можливість конфіденційного зворотного зв'язку з працівниками.

Психологічна підтримка реалізовувалася через неформальні зустрічі, розмови з керівниками та відновлення внутрішніх ініціатив, спрямованих на згуртування колективу.

У сфері кадрової роботи підприємство спростило процедури внутрішнього переміщення для швидкого реагування на кадрові потреби та посилило моніторинг настроїв, дисципліни та завантаженості персоналу.

Сукупність упроваджених заходів дозволила ТОВ «АВВ-100» зберегти трудовий потенціал та забезпечити стійкість виробничої діяльності. Проте більшість рішень мали оперативний, ситуативний характер, що свідчить про необхідність їх подальшої систематизації та інтеграції у вдосконалену процедуру мотивації персоналу.

2.3 Комплексна оцінка ефективності діючої системи та процедури мотивації персоналу ТОВ «АВВ–100» в умовах воєнного стану

Оцінювання ефективності діючої системи мотивації є ключовим етапом у визначенні її сильних і слабких сторін та формуванні обґрунтованих напрямів удосконалення. Умови воєнного стану суттєво вплинули на трудову поведінку, продуктивність, психологічний стан та мотиваційні очікування працівників, що потребує застосування комплексних методів аналізу. У цьому підрозділі представлено систематизовані результати дослідження мотиваційної системи ТОВ «АВВ–100», отримані на основі анкетного опитування, інтерв'ю, аналізу кадрових показників та оцінки морально-психологічного клімату.

Комплексне оцінювання проводилося з використанням чотирьох груп методів: соціологічних, управлінських, статистичних та психологічних [39, 40, 42]. Такий підхід дав змогу отримати об'єктивну багатовимірну картину.

1. Анкетне опитування працівників.

Метою опитування було визначення рівня задоволеності основними компонентами мотиваційної системи. Опитування проводилося шляхом анонімного анкетування працівників усіх підрозділів, що забезпечило репрезентативність вибірки. Анкета включала 25 запитань (Додаток А), згруповані за такими блоками: задоволеність оплатою праці, оцінка преміальної системи, умови праці, організація виробничих процесів, рівень психологічного навантаження, якість комунікацій, відчуття підтримки у період воєнного стану. Для оцінювання застосовано п'ятибальну шкалу Лайкерта (1 – повністю не згоден/на, 5 – повністю згоден/на). Анкету отримали всі 60 працівників, відповіли – 52 (86,7%).

Отримані дані (табл. 2.4) дозволили визначити загальний стан мотивації та виявити ключові проблеми. Узагальнені результати подано нижче (повна таблиця – у Додатку Б).

Результати анкетування працівників ТОВ «АВВ–100» засвідчили, що підприємству вдалося забезпечити прийнятний рівень умов праці та безпеки в

умовах воєнного стану: найвищі оцінки отримали організація виробничих процесів, зрозумілість інструкцій під час тривоги та облаштування укриття. Це свідчить про ефективність оперативних заходів, спрямованих на стабілізацію роботи та зниження тривожності персоналу. Водночас рівень психологічного навантаження зберігається підвищеним, що пов'язано як з воєнною ситуацією, так і з кадровими дисбалансами, які працівники також відзначили.

Таблиця 2.4

Узагальнені результати анкетування персоналу ТОВ «АВВ-100»

Показник	Середня оцінка (1-5)
Задоволеність рівнем оплати праці	2,8
Справедливість преміальної системи	2,7
Зрозумілість критеріїв преміювання	2,6
Задоволеність умовами праці	3,7
Відчуття безпеки на робочому місці	3,9
Ступінь психологічного навантаження	3,7
Якість комунікації з керівництвом	3,2
Визнання внеску працівника	2,9
Можливості професійного розвитку	2,5
Задоволеність графіком роботи	3,4
Загальна задоволеність роботою	3,4

Разом із тим, найбільш проблемними елементами мотиваційної системи залишаються матеріальна складова та професійний розвиток. Респонденти низько оцінили конкурентність оплати праці, прозорість преміальної системи, можливості зростання та рівень визнання результатів роботи. Ці недоліки формують відчуття недостатньої справедливості та знижують внутрішню мотивацію працівників. Таким чином, отримані результати чітко окреслюють напрями, які потребують удосконалення: підвищення прозорості процедур винагороди, розвиток нематеріальної мотивації, зменшення стресових факторів та формування системи професійного розвитку персоналу.

2. Інтерв'ю з керівниками (Додаток В).

Інтерв'ю проведено з 7 керівниками: директором, керівником виробництва, керівниками цехів, начальником відділу кадрів. Обговорювалися: динаміка навантаження персоналу; проблеми з дисципліною та продуктивністю; ефективність преміальної системи; кадрова ситуація;

адаптація робочих процесів під час війни. Інтерв'ю дозволили отримати управлінське бачення та зіставити його з оцінками працівників.

Узагальнено виділено такі ключові проблеми:

- значне збільшення навантаження на працівників у цехах через кадровий дефіцит;
- підвищення рівня помилок, особливо у періоди зміни графіків або тривалих тривог;
- перевтома та емоційне виснаження, особливо серед досвідчених працівників;
- необхідність оновлення системи преміювання та чітких критеріїв оцінювання;
- нестача системного навчання та адаптації нових працівників.

Як підкреслили керівники, працівники потребують більше не лише фінансової, але й психологічної мотивації.

3. Аналіз HR-показників за 2021–2024 рр.

Метод аналізу дозволяє оцінити стабільність і ефективність персоналу, виявити негативний вплив кризових подій (воєнного стану з 2022 р.) на HR-показники та визначити пріоритети для управлінських рішень.

Досліджено такі показники (табл. 2.5): плинність кадрів; абсентеїзм (прогули, лікарняні); виробіток на працівника; кількість помилок та браку; середня тривалість адаптації нових працівників.

Плинність кадрів різко зросла у 2022 році (15%), що відображає кризу стабільності через початок воєнного стану. Абсентеїзм підвищився через стрес, тривоги та хвороби, особливо у 2022 році. Виробіток на працівника знизився у 2022 році через перебої в роботі та підвищену тривожність персоналу. Частка браку збільшилася, що вказує на втому і зниження концентрації під час кризових подій. Середня тривалість адаптації показують потребу в оптимізації кадрової політики та підвищенні стабільності команд.

HR-аналіз показав, що найбільші проблеми у 2022 році були пов'язані зі стресом, високою плинністю та зниженням продуктивності. Для підвищення

ефективності персоналу слід звернути увагу на стабілізацію кадрових процесів, підтримку працівників у стресових ситуаціях і оптимізацію адаптації нових співробітників.

Таблиця 2.5

Динаміка ключових HR-показників, 2021-2024 рр

Показник	2021	2022	2023	2024
Плинність кадрів	8%	15%	13%	14%
Абсентеїзм, % роб. часу	3,2%	5,0%	4,8%	5,1%
Виробіток на працівника, од./міс	100	85	89	90
Частка браку, %	2,1%	3,5%	3,3%	3,4%
Середня тривалість адаптації, міс	2,5	3,2	3,0	2,8

4. Оцінка морально-психологічного клімату

Оцінювання здійснено за адаптованою методикою Сішора [29]. Методика Сішора є стандартизованим інструментом оцінювання морально-психологічного клімату колективу, що дозволяє виміряти рівень задоволеності роботою, ступінь довіри, якість взаємодії, психологічний комфорт та емоційний стан працівників. У дослідженні використано адаптований варіант методики, скорочений до п'яти ключових блоків, релевантних умовам воєнного стану.

Оцінювання здійснювалося у формі анонімного онлайн-опитування серед працівників ТОВ «АВВ-100». Кожен респондент оцінював запропоновані твердження за п'ятибальною шкалою (1 – повністю не згоден/на, 5 – повністю згоден/на). У дослідженні взяли участь 42 працівники з приблизно 60 (що становить 70 % штатної чисельності – достатній рівень репрезентативності). Результати відповідей агреговано у таблиці 2.6. Повний перелік питань анкети подано у Додатку Г і повна таблиця результатів у Додатку Д.

Результати опитування за адаптованою методикою Сішора засвідчили загальне зниження емоційного комфорту, рівня довіри до керівництва та відчуття стабільності серед працівників ТОВ «АВВ-100». Найнижчі

показники отримано за критеріями «впевненість у майбутньому» (2,6 бала) та «почуття стабільності» (2,8 бала), що зумовлено високим рівнем стресу, кадровими втратами та загальною невизначеністю воєнного стану. Помірні оцінки взаємодії у колективі (3,3 бала) та довіри до керівництва (3,1 бала) свідчать про наявність комунікаційних бар'єрів і потребу посилення прозорості управлінських рішень. Отримані дані підтверджують наявність проблемних зон у корпоративному кліматі, які безпосередньо впливають на мотивацію персоналу та потребують подальшого удосконалення.

Таблиця 2.6

Усереднені бальні оцінки працівників ТОВ «АВВ-100»

Показник	Середня оцінка (1–5)
Взаємодія у колективі	3,3
Довіра до керівництва	3,1
Емоційний комфорт	2,9
Почуття стабільності	2,8
Впевненість у майбутньому	2,6

Комплексна оцінка стану мотиваційної системи та процедур стимулювання персоналу ТОВ «АВВ–100» засвідчила, що діюча модель мотивації забезпечує виконання базових управлінських функцій, однак має низку структурних та процедурних недоліків, які суттєво знижують її результативність в умовах воєнного стану.

Проведений аналіз виявив недостатню прозорість критеріїв преміювання та неповну формалізацію мотиваційних процедур, що породжує суб'єктивність оцінювання внеску працівників і викликає невдоволення серед персоналу.

Стан психоемоційного клімату також виявився вразливим: фіксується підвищений рівень стресу, перевтоми та відчуття невизначеності, що знижує емоційний комфорт і негативно впливає на продуктивність. Важливим чинником є неповнота системи нематеріальної мотивації – працівники відзначають недостатність визнання, зворотного зв'язку та можливостей

професійного розвитку, що ускладнює формування довгострокової лояльності та залученості.

Додатковим обмеженням є відсутність формалізованої процедури адаптації персоналу до умов воєнного часу: наявні заходи носять епізодичний характер і не забезпечують системної підтримки колективу в умовах підвищених ризиків.

Аналіз внутрішніх комунікацій виявив потребу у підвищенні відкритості управлінських рішень та налагодженні більш якісної взаємодії між підрозділами.

Сукупність зазначених недоліків визначає необхідність розроблення адаптивної та інтегрованої системи мотивації, орієнтованої на посилення психологічної стійкості працівників, оптимізацію навантаження, запровадження чітких критеріїв оцінювання результатів праці та розвиток інструментів нематеріального стимулювання.

Таким чином, результати аналізу підтверджують потребу в суттєвому оновленні мотиваційної політики підприємства, враховуючи специфічні виклики воєнного часу.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було здійснено комплексне дослідження системи мотивації персоналу виробничої організації ТОВ «АВВ–100», що функціонує в умовах воєнного стану.

У ході загальної характеристики підприємства встановлено, що ТОВ «АВВ–100» є стабільним виробником обладнання для бджільництва з більш ніж 25-річним досвідом, розвиненим асортиментом продукції, сформованою клієнтською базою та експортними можливостями. SWOT-аналіз показав, що підприємство має значний потенціал для розвитку завдяки унікальним технологіям, виробничим потужностям та міжнародним контактам. Водночас діяльність компанії істотно ускладнена впливом воєнного стану: перебоями з постачанням, логістичними ризиками, нестачею кадрів через мобілізацію, зниженням платоспроможності клієнтів та загрозами безпеки. Саме ці

обставини підсилюють значення ефективної системи мотивації як інструменту утримання персоналу та стабілізації виробничих процесів.

Проведений PEST-аналіз дозволив комплексно оцінити макросередовище, у якому функціонує ТОВ «ABB-100», та визначити ключові політичні, економічні, соціальні й технологічні фактори, що формують умови його діяльності в період воєнного стану.

Аналіз показав, що зовнішнє середовище є високоволатильним і містить значні ризики, пов'язані з логістикою, безпекою, кадровими втратами та коливаннями попиту, що безпосередньо впливає на стабільність виробничих процесів і мотиваційний стан персоналу. Одночасно виявлено й низку можливостей, пов'язаних з розвитком технологій, діджиталізацією та зростанням інтересу до продукції вітчизняного виробництва, що може бути використано у подальшому стратегічному плануванні підприємства.

Також було оцінено кадрову структуру, досліджено діючу мотиваційну модель, а також здійснено соціологічні та психологічні вимірювання мотиваційного стану персоналу. Для цього застосовано методи: анкетування працівників, інтерв'ю з керівниками, аналіз HR-показників та оцінку емоційно-психологічного клімату за методикою Сішора.

У результаті аналізу було виявлено, що діюча система мотивації має комбінований характер і включає матеріальні, адміністративні та окремі нематеріальні стимули, однак характеризується фрагментарністю та недостатньою орієнтованістю на розвиток персоналу.

Оцінка кадрової ситуації та результатів соціологічних досліджень засвідчила існування проблем, що знижують мотиваційний потенціал: нерівномірне навантаження на персонал, зниження конкурентності оплати праці, непрозорість преміальних механізмів, обмежені можливості професійного зростання та підвищений рівень психологічного напруження. Аналіз мотиваційного клімату підтвердив потребу у посиленні управлінської підтримки, розвитку комунікацій та підвищенні довіри в колективі.

Узагальнюючи результати, встановлено, що чинна мотиваційна система забезпечує базову стабільність, але не відповідає повною мірою викликам воєнного часу та потребам персоналу. Ідентифіковані недоліки підтверджують необхідність удосконалення процедури мотивації та формування більш гнучкої, прозорої та орієнтованої на розвиток працівників моделі стимулювання, враховуючи специфічні виклики воєнного часу.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ВДОСКОНАЛЕНОЇ ПРОЦЕДУРИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1 Концептуальні підходи та обґрунтування необхідності модернізації процедури мотивації персоналу ТОВ «АВВ–100»

Функціонування виробничих організацій в умовах воєнного стану супроводжується суттєвими трансформаціями соціально-економічного середовища, зростанням рівня невизначеності, кадровими втратами, психологічним навантаженням на персонал та обмеженням ресурсів. За таких умов особливого значення набуває ефективна, адаптивна та соціально орієнтована система мотивації персоналу, здатна забезпечити стабільність виробничих процесів і збереження людського потенціалу підприємства.

Проведений у другому розділі аналіз системи мотивації праці ТОВ «АВВ–100» дозволив виявити низку проблем, що негативно впливають на рівень мотивації та залученості працівників. Зокрема, встановлено недостатню формалізацію мотиваційної політики, обмежене використання нематеріальних стимулів, низький рівень зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом, а також відсутність системної оцінки результативності мотиваційних заходів. Окремо слід відзначити зростання психологічного навантаження на працівників у зв'язку з воєнними ризиками, на що керівництво підприємства реагує шляхом запровадження окремих підтримувальних заходів, однак чинна процедура мотивації не забезпечує їх системної інтеграції та оцінювання результативності.

Аналіз також показав, що діюча на підприємстві процедура мотивації має переважно традиційний характер і орієнтована, головним чином, на матеріальне стимулювання. Такий підхід виявився малоефективним в умовах воєнного стану, коли фінансові можливості підприємства є обмеженими, а нематеріальні чинники мотивації (психологічна підтримка, відчуття безпеки, стабільність, довіра до керівництва) набувають вирішального значення.

Відсутність чітко визначених контрольних точок, показників оцінювання мотивації та процедур коригування призводить до фрагментарності управлінських рішень і зниження їх результативності.

Таким чином, чинна процедура мотивації персоналу ТОВ «АВВ–100» не відповідає сучасним викликам воєнного часу, оскільки не забезпечує достатньої гнучкості, адаптивності та соціальної спрямованості. Це обумовлює необхідність її модернізації на основі концептуально нових підходів, орієнтованих на збереження кадрового потенціалу, підтримку працівників та підвищення стійкості підприємства.

Концептуальною основою вдосконаленої процедури мотивації персоналу в умовах воєнного стану мають стати такі ключові принципи:

- адаптивність, що передбачає здатність процедури швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, коригувати мотиваційні інструменти залежно від актуального стану підприємства та персоналу;
- підтримка персоналу, яка полягає у врахуванні психологічного стану працівників, впровадженні елементів психологічної допомоги, наставництва та лідерської підтримки з боку керівників підрозділів;
- гнучкість, що забезпечується поєднанням матеріальних і нематеріальних стимулів, диференційованим підходом до мотивації різних категорій працівників та можливістю індивідуального налаштування мотиваційних інструментів;
- прозорість, яка досягається чітким регламентуванням мотиваційної процедури, зрозумілими критеріями преміювання, відкритою комунікацією результатів оцінювання та зворотним зв'язком;
- безпека, що передбачає створення умов фізичної, психологічної та соціальної захищеності працівників, формування довіри до управлінських рішень та стабільності зайнятості.

З урахуванням зазначених принципів пропонується розробити вдосконалену процедуру мотивації персоналу ТОВ «АВВ–100», яка матиме

чітко визначену структуру та логіку реалізації. Структурно процедура має включати такі основні елементи: діагностику мотиваційного стану персоналу; формування цілей мотиваційної політики; вибір і впровадження мотиваційних інструментів; комунікацію та залучення працівників; моніторинг результативності мотиваційних заходів; оцінювання за системою показників; коригування та вдосконалення процедури. Важливим складником процедури є визначення відповідальних осіб, контрольних точок і форм документування результатів.

Реалізація зазначеної структури дозволить перейти від фрагментарної мотиваційної практики до системної, керованої та результативної процедури мотивації персоналу, адаптованої до умов воєнного стану. Запропоновані концептуальні підходи створюють логічну та методологічну основу для подальшої розробки практичних заходів, інструментів і показників оцінювання ефективності мотиваційної політики підприємства, що буде детально розглянуто у наступних підрозділах третього розділу.

3.2 Проєкт удосконаленої процедури мотивації персоналу ТОВ «АВВ–100»

З метою усунення виявлених у другому розділі проблем та реалізації концептуальних підходів, обґрунтованих у підрозділі 3.1, у межах даного дослідження розроблено проєкт удосконаленої процедури мотивації персоналу ТОВ «АВВ–100», адаптованої до умов воєнного стану. Запропонована процедура має системний характер, базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, передбачає регулярну оцінку результативності та орієнтована на підтримку психологічної стійкості персоналу.

Проєкт процедури мотивації розглядається як безперервний управлінський процес, що включає послідовність взаємопов'язаних етапів, чіткий розподіл відповідальності, визначення контрольних точок і форм документування результатів.

Запропонована процедура мотивації персоналу ТОВ «АВВ–100» включає дев'ять основних етапів (рис. 3.1), кожен з яких має конкретну мету, інструментарій та відповідальних осіб (Додаток Е).

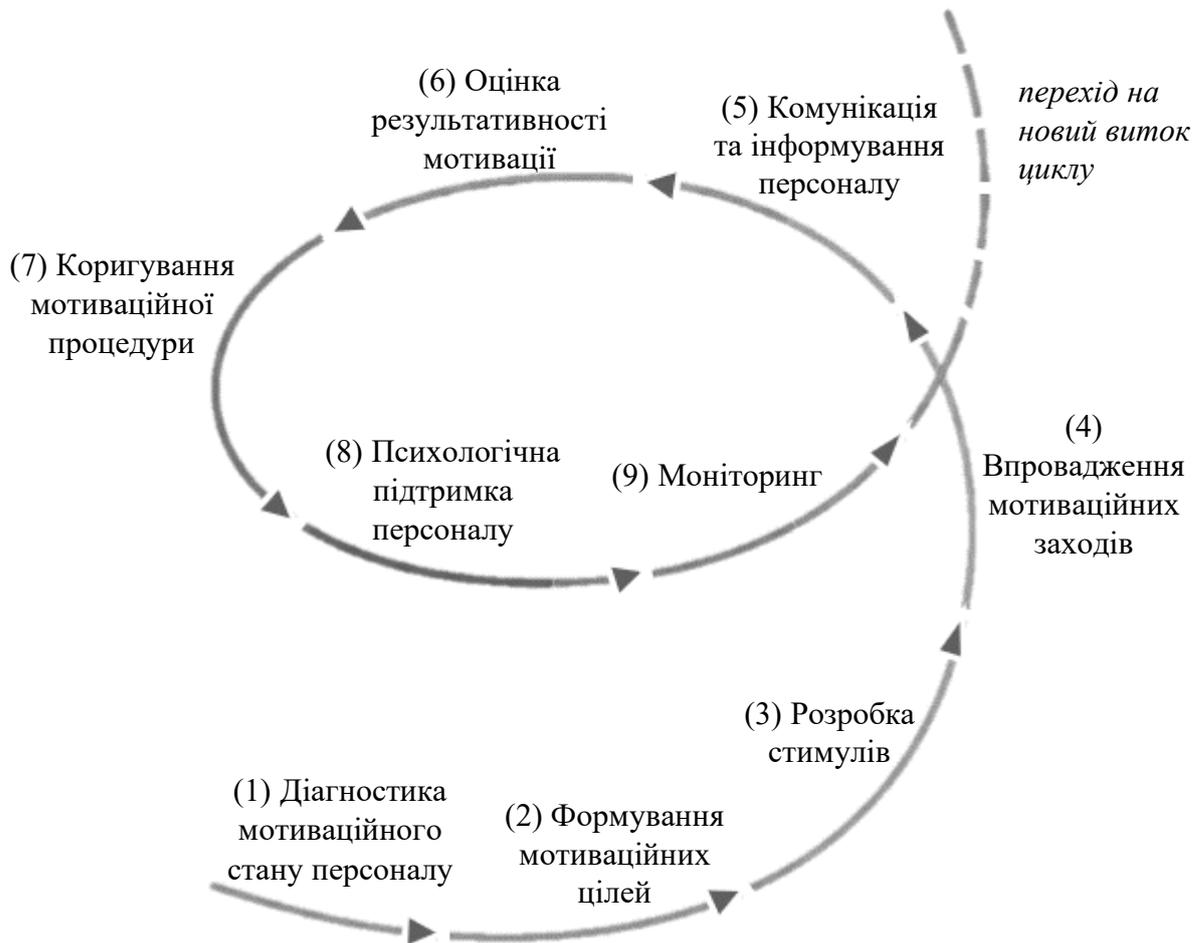


Рис. 3.1 Алгоритм удосконаленої процедури мотивації персоналу ТОВ «АВВ–100» в умовах воєнного стану

Першим етапом є діагностика мотиваційного стану персоналу, що передбачає оцінювання рівня задоволеності умовами праці, залученості, ставлення до керівника/майстра, сприйняття справедливості оплати, психологічного стану працівників (рівня втоми та стресу). На цьому етапі використовуються анкетування, короткі опитування та інтерв'ю. Відповідальними особами визначаються фахівець з управління персоналом та керівники структурних підрозділів. Результати фіксуються у формі аналітичного звіту та індивідуальних карток мотиваційного профілю.

Другий етап – формування мотиваційних цілей, які встановлюються з урахуванням результатів діагностики, стратегічних цілей підприємства та виробничих показників. На цьому етапі визначаються 3-4 (не більше, інакше система «розмивається») пріоритети мотиваційної політики (утримання персоналу, підвищення продуктивності, зниження браку, підтримка психологічної стабільності). Відповідальність покладається на керівництво підприємства спільно з HR-службою.

Третім етапом є розробка індивідуальних і колективних мотиваційних стимулів, що передбачає добір оптимального набору матеріальних і нематеріальних заохочень для різних категорій працівників з урахуванням реальних викликів діяльності ТОВ «АВВ-100». Ключовою особливістю даного етапу є цільова прив'язка мотиваційних інструментів до конкретних виробничих проблем підприємства, що забезпечує прикладний характер процедури та підвищує її результативність (табл. 3.1). У межах даного етапу формується матриця мотиваційних стимулів, яка дозволяє диференціювати інструменти мотивації залежно від посади, результатів праці та мотиваційного профілю працівника, що робить процедуру адаптованою саме до умов функціонування даного підприємства.

Таблиця 3.1

Приклади прив'язки стимулів до конкретних виробничих проблем

Проблема ТОВ «АВВ-100»	Мотиваційний інструмент
Плинність кадрів	Премія за безперервну зайнятість + нематеріальне визнання
Зростання браку	Колективна премія за якість + візуалізація результатів
Адаптація новачків	Наставництво «Майстер+»
Психологічна втома	Регулярний контакт керівника + підтримувальні заходи

Четвертий етап – впровадження мотиваційних заходів, що включає реалізацію преміальної системи, програм нематеріального заохочення, наставництва та психологічної підтримки. Відповідальними особами є керівники підрозділів, які забезпечують практичну реалізацію заходів у межах своїх повноважень.

П'ятий етап – комунікація та залучення працівників, який передбачає інформування персоналу про умови мотивації, критерії оцінювання та результати мотиваційних заходів. Для цього використовуються збори трудових колективів, внутрішні інформаційні канали та цифрові інструменти комунікації. Прозорість і відкритість комунікації сприяють підвищенню довіри до системи мотивації.

Шостий етап – оцінка результативності мотиваційних заходів, що здійснюється на основі системи ключових показників ефективності (КПІ). Аналізуються зміни рівня продуктивності, якості продукції, залученості персоналу та плинності кадрів. Результати оцінки оформлюються у вигляді щомісячних та квартальних звітів.

Сьомий етап – коригування процедури мотивації, яке передбачає внесення змін до інструментів, стимулів або критеріїв оцінювання у разі виявлення відхилень від запланованих результатів. Коригування здійснюється на основі аналітичних даних та зворотного зв'язку від працівників.

Восьмий етап – забезпечення психологічної підтримки персоналу, що є особливо актуальним в умовах воєнного стану. На цьому етапі реалізуються заходи психологічної підтримки, наставництва та розвитку лідерських компетенцій керівників, спрямовані на зниження рівня стресу та професійного вигорання.

Дев'ятий етап – підготовка звітності та моніторинг КПІ, який забезпечує безперервний контроль результативності процедури мотивації та формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень. Відповідальність за даний етап покладається на HR-службу підприємства.

У межах удосконаленої процедури мотивації для ТОВ «АВВ-100» пропонується впровадження комплексу сучасних інструментів, адаптованих до специфіки виробничої діяльності та умов воєнного стану.

Ключовим інструментом є система «Мотиваційний профіль працівника», яка дозволяє визначати індивідуальні потреби та мотиваційні пріоритети персоналу.

Важливим елементом є «Програма психологічної підтримки персоналу», що передбачає проведення консультацій, тренінгів зі стресостійкості, а також підтримку з боку безпосередніх керівників. Дана програма спрямована на зниження рівня психологічного навантаження та збереження працездатності персоналу.

З метою передачі досвіду та підвищення професійної адаптації працівників пропонується впровадження програми наставництва «Майстер+», у межах якої досвідчені працівники залучаються до підготовки та супроводу нових або менш досвідчених співробітників.

Суттєву роль у мотиваційній системі відіграють інструменти нематеріальної мотивації, зокрема внутрішні подяки, публічне визнання досягнень, відзнаки «Працівник місяця», а також участь у внутрішніх ініціативах підприємства.

Для підвищення оперативності комунікації та збору зворотного зв'язку пропонується використання цифрових інструментів, таких як корпоративні чат-боти, короткі онлайн-опитування та цифрові індикатори залученості персоналу.

Окрему увагу має бути приділено регламентам безпеки праці, які в умовах воєнного стану виступають важливим мотиваційним чинником та формують у працівників відчуття захищеності та стабільності.

З метою забезпечення формалізації та прозорості удосконаленої процедури мотивації персоналу розроблено пакет документів, що виносяться у додатки до кваліфікаційної роботи. До них належать: матриця мотиваційних стимулів (Додаток Ж), форма щомісячного звіту HR-служби (Додаток И), індивідуальна картка мотивації працівника (Додаток К) та форма мотиваційного профілю працівника (Додаток Л), а також детальна таблиця з описом кожного етапу, яка показує повний управлінський цикл (Додаток Е).

Запропонований проєкт процедури мотивації забезпечує системний підхід до управління мотивацією персоналу, підвищує прозорість управлінських рішень та створює основу для оцінювання ефективності

мотиваційної політики підприємства, що буде детально розглянуто у наступному підпункті.

3.3 Розроблення системи показників оцінювання ефективності удосконаленої процедури мотивації персоналу ТОВ «АВВ-100»

Оцінювання результативності удосконаленої процедури мотивації персоналу є невід'ємною складовою системи управління персоналом ТОВ «АВВ-100», оскільки дозволяє визначити ступінь досягнення поставлених мотиваційних цілей та своєчасно коригувати управлінські рішення. В умовах воєнного стану система оцінювання повинна бути не лише інформативною, а й максимально простою у застосуванні, щоб не створювати додаткового адміністративного навантаження на HR-службу та керівників підрозділів.

Метою оцінювання є визначення фактичного впливу мотиваційної процедури на виробничі результати, кадрову стабільність і мотиваційний стан персоналу, а також забезпечення зворотного зв'язку для коригування мотиваційних заходів.

З урахуванням специфіки виробничої діяльності ТОВ «АВВ-100» та проблем, виявлених у другому розділі роботи (плинність кадрів, зростання психологічного навантаження, необхідність підвищення якості продукції), запропоновано систему з шести ключових показників ефективності (KPI), які згруповано за трьома основними напрямками: виробничі, кадрові та мотиваційні. Саме ці показники безпосередньо відображають вплив мотиваційної процедури на результати діяльності підприємства та стан персоналу.

1. Виробничі показники.

Виробіток на одного працівника, од./міс – характеризує зміну продуктивності праці внаслідок мотиваційних заходів.

Частка браку, % – відображає якість виконання виробничих операцій та рівень відповідальності персоналу.

2. Кадрові показники.

Плинність кадрів, % – дозволяє оцінити стабільність персоналу та ефективність утримання працівників.

Рівень абсентеїзму, % – свідчить про дисципліну, фізичний і психологічний стан працівників.

3. Мотиваційні показники.

Індекс задоволеності працею – визначається за результатами анкетування персоналу та відображає суб'єктивну оцінку умов праці й мотиваційних стимулів.

Індекс залученості персоналу – характеризує рівень зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства та готовність докладати додаткові зусилля.

Індекс задоволеності праці та індекс залученості персоналу належать до соціально-психологічних КРІ, тому вони не вимірюються напряму, а оцінюються за допомогою анкетування персоналу з подальшою кількісною обробкою результатів (Додаток М, Додаток Н).

Таким чином, обраний набір КРІ дозволяє охопити як об'єктивні результати діяльності, так і суб'єктивні аспекти мотиваційного стану персоналу, що є особливо важливим у кризових умовах.

Для забезпечення практичної реалізації методики розрахунків кожного КРІ здійснюється за уніфікованими правилами (табл. 3.2).

Результати розрахунку КРІ порівнюються з базовими значеннями (до впровадження удосконаленої процедури) та з цільовими орієнтирами, встановленими керівництвом підприємства.

Особливістю методики є використання механізму «стоп-сигналу», який передбачає позапланове управлінське втручання у разі негативної динаміки ключових показників.

Стоп-сигнал активується, якщо протягом двох звітних періодів спостерігається:

- зростання плинності кадрів;
- збільшення частки браку;

– зниження індексу задоволеності або залученості персоналу.

У такому разі ініціюється перегляд матриці мотиваційних стимулів, коригування нематеріальних заходів або зміна акцентів мотиваційної політики.

Таблиця 3.2

Методика розрахунку ключових показників ефективності мотиваційної процедури

Показник	Формула розрахунку	Періодичність	Джерело даних	Відповідальні
Виробіток на працівника	Обсяг продукції / середньооблікова чисельність	Щомісячно	Виробнича звітність	Керівник підрозділу
Частка браку, %	$(\text{Обсяг браку} / \text{загальний обсяг}) \times 100$	Щомісячно	Служба якості	Керівник виробництва
Плинність кадрів, %	$(\text{Кількість звільнених} / \text{середньооблікова чисельність}) \times 100$	Щоквартально	Кадрова звітність	HR-служба
Абсентеїзм, %	$(\text{Втрати робочого часу} / \text{фонд робочого часу}) \times 100$	Щомісячно	Табелі обліку	HR-служба
Індекс задоволеності	Середнє значення відповідей анкети	2 рази на рік	Анкетування, цифрові опитування	HR-служба
Індекс залученості	Середнє значення ключових питань анкети	2 рази на рік	Анкетування, цифрові опитування	HR-служба

Запропонована методика оцінювання результативності удосконаленої процедури мотивації персоналу ТОВ «АВВ–100» є практично орієнтованою та адаптованою до умов воєнного стану. Використання обмеженого переліку ключових показників дозволяє забезпечити об’єктивний контроль результатів мотиваційних заходів, своєчасно виявляти проблеми та підвищувати ефективність управління персоналом без надмірного адміністративного навантаження.

3.4 Економічне та соціальне обґрунтування ефективності удосконаленої процедури мотивації персоналу ТОВ «АВВ–100»

В умовах воєнного стану питання економічної ефективності мотиваційних заходів набуває особливої актуальності, адже підприємства функціонують у середовищі обмежених фінансових ресурсів, підвищених ризиків та нестабільного попиту.

Слід зазначити, що оцінювання економічного ефекту удосконаленої процедури мотивації має прогнозний характер. Розрахунки ґрунтуються на фактичних даних, отриманих у процесі аналізу діяльності ТОВ «АВВ–100» у розділі 2, результатах анкетування персоналу, інтерв'ю з керівниками та узагальнених статистичних показниках виробничих підприємств аналогічного профілю. При цьому враховуються обмеження, зумовлені дією воєнного стану, зокрема кадрові втрати, нерівномірність завантаження виробництва, перебої з постачанням і психологічне навантаження на персонал.

Економічна ефективність мотиваційної процедури в межах даного дослідження розглядається як сукупний вплив на ключові результати діяльності підприємства через зміну трудової поведінки працівників. До таких результатів належать: зниження плинності кадрів, скорочення витрат, пов'язаних з браком продукції, а також підвищення продуктивності праці. Саме ці напрями були визначені як найбільш релевантні для ТОВ «АВВ–100» з урахуванням специфіки виробничої діяльності та умов функціонування в період війни.

Плинність кадрів є одним із найбільш чутливих економічних показників для виробничих підприємств, оскільки безпосередньо впливає на витрати на підбір, навчання та адаптацію персоналу, а також на стабільність виробничих процесів. Результати аналізу, проведеного у другому розділі, свідчать про наявність ризиків втрати кваліфікованих працівників, зумовлених як зовнішніми факторами (мобілізація, міграція, безпекова ситуація), так і внутрішніми – зокрема незадоволеністю рівнем оплати праці, непрозорістю преміальної системи та обмеженими можливостями професійного розвитку.

Удосконалена процедура мотивації передбачає комплексний вплив на зазначені чинники шляхом уточнення критеріїв преміювання, посилення нематеріальної мотивації, впровадження елементів підтримки персоналу та підвищення якості управлінських комунікацій. Очікуваним результатом реалізації цих заходів є зниження плинності кадрів у межах 2–5 % на рік, що відповідає обережному прогнозу для підприємства, яке працює в умовах воєнного стану. Навіть незначне скорочення плинності дозволяє зменшити витрати на заміну персоналу та уникнути втрат, пов'язаних із зниженням продуктивності новоприйнятих працівників на етапі адаптації.

Другим важливим напрямом економічного ефекту є зменшення рівня виробничого браку. У виробничих організаціях людський фактор відіграє суттєву роль у забезпеченні якості продукції, особливо за умов підвищеного психологічного навантаження, дефіциту кадрів і порушень ритмічності виробництва. За результатами дослідження морально-психологічного клімату та анкетування персоналу було встановлено, що емоційна напруга, втома й відчуття нестабільності негативно впливають на уважність і залученість працівників до виконання виробничих операцій. Удосконалена процедура мотивації орієнтована на зниження цих негативних проявів шляхом підвищення відчуття справедливості, визнання внеску працівників і формування більш стабільного соціально-психологічного середовища. Очікуване зменшення рівня браку на 0,5–1 % розглядається як реалістичний показник для середньострокової перспективи. Такий результат дозволяє скоротити прямі матеріальні втрати, зменшити витрати робочого часу на переробки та підвищити загальну ефективність використання ресурсів.

Третім ключовим економічним ефектом є зростання продуктивності праці. У виробничих умовах мотивація персоналу безпосередньо впливає на інтенсивність праці, дисципліну, дотримання технологічних режимів та готовність працівників брати на себе додаткову відповідальність. Запропонована процедура мотивації передбачає чітке узгодження індивідуальних результатів праці з цілями підприємства, що створює

передумови для зростання виробітку без істотного збільшення фонду оплати праці.

З урахуванням воєнних ризиків і нестабільності зовнішнього середовища прогнозоване підвищення продуктивності праці на рівні 3–5 % є обґрунтованим і відповідає практиці виробничих підприємств, які впроваджують комплексні мотиваційні заходи в кризових умовах. Навіть помірне зростання продуктивності дозволяє підприємству підвищити обсяг випуску продукції або забезпечити стабільність виконання замовлень без додаткового розширення штату.

Таким чином, економічне обґрунтування ефективності удосконаленої процедури мотивації персоналу ТОВ «АВВ–100» базується на комплексному підході до оцінювання впливу мотиваційних заходів на ключові показники діяльності підприємства. Сукупний економічний ефект формується за рахунок зниження плинності кадрів, скорочення виробничого браку та підвищення продуктивності праці.

Дані таблиці 3.3 узагальнюють основні напрями формування економічного ефекту від впровадження удосконаленої процедури мотивації персоналу ТОВ «АВВ–100». Очікувані результати мають прогнозний характер та базуються на поєднанні фактичних даних підприємства і реалістичних припущень щодо впливу мотиваційних заходів у кризових умовах. Сукупний економічний ефект формується не за рахунок разового фінансового стимулювання, а через системні зміни трудової поведінки персоналу та підвищення ефективності використання людського капіталу.

В умовах воєнного стану ефективність системи мотивації персоналу не може оцінюватися виключно через економічні показники, оскільки на результативність трудової діяльності істотно впливають соціальні та психологічні чинники. Для виробничих підприємств, зокрема ТОВ «АВВ-100», які функціонують у зоні підвищених безпекових ризиків і кадрової нестабільності, соціальний ефект від упровадження удосконаленої процедури мотивації набуває самостійного стратегічного значення. Його

прояви безпосередньо пов'язані зі станом морально-психологічного клімату, рівнем довіри до керівництва, згуртованістю колективу та відчуттям стабільності працівників.

Таблиця 3.3

Очікувані економічні ефекти від впровадження удосконаленої процедури мотивації персоналу ТОВ «АВВ-100»

Напрямок економічного ефекту	Поточний стан (за результатами аналізу)	Очікувані зміни після впровадження процедури	Джерело формування ефекту
Плинність кадрів	Підвищений ризик звільнень у зв'язку з воєнним станом, кадровими втратами та незадоволеністю мотиваційними чинниками	Зниження плинності на 2–5 %	Чіткі критерії преміювання, посилення нематеріальної мотивації, підвищення відчуття стабільності
Витрати на підбір і адаптацію персоналу	Регулярні витрати на пошук, навчання та адаптацію нових працівників	Скорочення витрат за рахунок утримання ключових працівників	Збереження кадрового потенціалу, зменшення потреби у заміщенні
Рівень виробничого браку	Наявність браку, зумовленого втому, стресом і дефіцитом персоналу	Зниження браку на 0,5–1 %	Підвищення залученості, зменшення психологічного навантаження
Витрати на переробку та втрати часу	Додаткові витрати часу та ресурсів на усунення дефектів	Скорочення непродуктивних витрат	Покращення дисципліни та якості виконання операцій
Продуктивність праці	Нерівномірний виробіток, зниження інтенсивності праці в кризові періоди	Зростання продуктивності на 3–5 %	Узгодження цілей працівників і підприємства, посилення стимулювання
Обсяг випуску продукції	Обмежений кадровими та організаційними чинниками	Стабілізація або помірне зростання обсягів без розширення штату	Підвищення ефективності використання наявних трудових ресурсів

Результати діагностики мотиваційного стану персоналу, проведеної у другому розділі, засвідчили наявність системних соціальних проблем, серед

яких домінують підвищене психологічне навантаження, зниження впевненості у майбутньому, недостатній рівень визнання трудового внеску та обмежені можливості професійного розвитку. Саме ці чинники в умовах війни формують приховані ризики для підприємства, оскільки вони не завжди одразу відображаються у фінансових показниках, але поступово знижують залученість персоналу, посилюють латентну плинність кадрів і зменшують якість виконання виробничих завдань.

Запропонована удосконалена процедура мотивації персоналу ТОВ «АВВ-100» орієнтована на системне усунення виявлених соціальних дисбалансів шляхом поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, підвищення прозорості управлінських рішень та формування стабільного комунікаційного середовища. Соціальний ефект від її впровадження проявляється, насамперед, у зниженні рівня психологічного напруження працівників, що є критично важливим фактором у період тривалої невизначеності та стресу. Чітка регламентація процедур мотивації, зрозумілі критерії оцінювання результатів праці та прогнозованість винагород сприяють формуванню відчуття контролю над ситуацією, що позитивно впливає на емоційний стан персоналу.

Важливим соціальним наслідком реалізації удосконаленої процедури мотивації є стабілізація кадрового складу підприємства. За умов воєнного стану для працівників особливо значущими стають нематеріальні аспекти зайнятості, зокрема збереження робочого місця, підтримка з боку керівництва та відчуття причетності до спільної справи. Запровадження регулярного зворотного зв'язку, елементів визнання досягнень і участі персоналу в обговоренні виробничих рішень підсилює соціальну інтеграцію колективу та знижує ймовірність спонтанних звільнень, навіть за відсутності суттєвого зростання заробітної плати.

Окрему увагу в межах соціального обґрунтування доцільно приділити впливу удосконаленої процедури мотивації на якість комунікацій між працівниками та управлінським персоналом. Результати інтерв'ю з

керівниками та опитувань персоналу вказали на наявність комунікаційних бар'єрів і фрагментарність інформування в кризові періоди. Запропонована процедура передбачає формалізацію каналів комунікації, визначення відповідальних осіб і регулярність інформування, що сприяє зростанню довіри до управлінських рішень і зменшує поширення неформальних чуток та тривожних очікувань у колективі.

Таблиця 3.4

Очікувані соціальні ефекти від впровадження удосконаленої процедури мотивації персоналу ТОВ «АВВ-100»

Соціальний показник	Джерело оцінки	Очікувана динаміка змін	Управлінський ефект
Морально-психологічний клімат	Анкетування персоналу	Покращення	Зниження стресу та емоційної напруги
Психологічне навантаження	Анкета, самооцінка	Зменшення	Підвищення працездатності
Відчуття стабільності	Анкетування, інтерв'ю	Зростання	Підвищення лояльності
Довіра до керівництва	Анкетування, інтерв'ю	Зростання	Підвищення ефективності управління
Якість внутрішніх комунікацій	Опитування, спостереження	Покращення	Зменшення конфліктів
Рівень залученості персоналу	Оцінка участі у процесах	Зростання	Підвищення відповідальності
Визнання трудового внеску	Анкетування	Зростання	Посилення мотивації
Згуртованість колективу	Опитування, спостереження	Покращення	Стабілізація колективу

Узагальнюючи, соціальний ефект від впровадження удосконаленої процедури мотивації персоналу ТОВ «АВВ-100» полягає у створенні більш стабільного, згуртованого та психологічно стійкого колективу, здатного функціонувати в умовах воєнного стану без критичного зниження ефективності. Соціальні результати не лише доповнюють економічний ефект, а й створюють підґрунтя для довгострокової стійкості підприємства, знижуючи кадрові та управлінські ризики. Саме така комплексна дія

мотиваційної процедури обґрунтовує доцільність її впровадження як елемента антикризового управління та стратегічного розвитку виробничої організації.

3.5 Ризики впровадження удосконаленої процедури мотивації та напрями подальшого розвитку

Впровадження удосконаленої процедури мотивації персоналу в умовах воєнного стану супроводжується низкою ризиків, зумовлених як внутрішніми особливостями підприємства, так і нестабільністю зовнішнього середовища. Їх ідентифікація та систематизація є необхідною умовою ефективної реалізації запропонованих змін, оскільки дозволяє заздалегідь передбачити можливі ускладнення та розробити заходи реагування. Для цього у роботі використано підхід матриці ризиків, що передбачає оцінювання ймовірності настання ризику та сили його впливу на результати діяльності підприємства.

Аналіз ризиків показує, що найбільш критичними для впровадження удосконаленої процедури мотивації є фінансові обмеження та нестабільність умов праці, характерні для функціонування підприємств у період воєнного стану. Обмеженість ресурсів може ускладнити реалізацію окремих матеріальних стимулів, однак запропонована процедура передбачає акцент на нематеріальних інструментах мотивації, що знижує фінансове навантаження на підприємство та водночас забезпечує відчутний соціальний ефект.

Високу ймовірність має також ризик зовнішньої нестабільності, пов'язаний із повітряними тривогами, перебоями в енергопостачанні та логістичними труднощами. Цей ризик не може бути усунений управлінськими рішеннями повністю, однак його вплив може бути мінімізований шляхом гнучкої адаптації мотиваційної процедури до змінних умов праці, що відповідає принципам антикризового управління.

Помірні ризики пов'язані з організаційними аспектами впровадження, зокрема можливим перевантаженням HR-функції та опором персоналу до змін. У цьому контексті ключовим чинником мінімізації ризиків є чітка регламентація процедур, обмежена кількість показників результативності та активне використання інструментів внутрішньої комунікації. Залучення

працівників до обговорення мотиваційних змін і забезпечення зворотного зв'язку сприяють зниженню опору та формуванню довіри до нової системи.

Таблиця 3.5

Ризики впровадження удосконаленої процедури мотивації персоналу

ТОВ «АВВ-100»

Ризик	Ймовірність виникнення	Потенційний вплив	Зона ризику	Заплановані заходи реагування
Обмежені фінансові ресурси	Середня	Високий	Критична	Поетапне впровадження, пріоритет нематеріальних стимулів
Перевантаження HR-функції	Середня	Середній	Помірна	Чітка регламентація процедур, мінімальний набір КРІ
Опір персоналу змінам	Низька–середня	Середній	Помірна	Комунікація, залучення працівників, зворотний зв'язок
Нестабільність умов праці (повітряні тривоги, перебої)	Висока	Високий	Критична	Гнучкість процедур, адаптація графіків
Кадрові втрати (мобілізація, релокація)	Середня	Високий	Критична	Крос-функціональна підготовка, резервування функцій
Зниження управлінської уваги через кризові завдання	Середня	Середній	Помірна	Формалізація мотиваційної процедури як стандарту

Узагальнюючи, можна стверджувати, що виявлені ризики є контрольованими та не перевищують потенційних вигод від упровадження удосконаленої процедури мотивації. Наявність системи управління ризиками та адаптивний характер запропонованих рішень дозволяють розглядати мотиваційну процедуру як реалістичний і доцільний інструмент підвищення стійкості ТОВ «АВВ–100» в умовах воєнного стану.

Запропонована та впроваджена удосконалена процедура мотивації персоналу ТОВ «АВВ–100» не може розглядатися як завершена і статична система, оскільки умови функціонування виробничих підприємств, особливо в період воєнного стану та післявоєнного відновлення, залишаються динамічними та невизначеними. У зв'язку з цим доцільним є визначення

напрямів подальшого розвитку системи мотивації, які можуть бути реалізовані на основі результатів її практичного застосування, накопичення управлінського досвіду та зміни зовнішніх умов.

Одним із ключових напрямів подальшого розвитку є поглиблення аналітичної складової процедури мотивації. Після завершення першого циклу впровадження доцільно здійснити повторну діагностику мотиваційного стану персоналу з використанням кількісних і якісних методів оцінювання. Порівняння динаміки показників дозволить не лише оцінити ефективність запропонованих заходів, а й скоригувати мотиваційні інструменти відповідно до змін у потребах персоналу. У цьому контексті перспективним є розвиток внутрішньої HR-аналітики та формування бази даних для довгострокових управлінських рішень.

Другим важливим напрямом є поступова цифровізація мотиваційних процесів. У міру стабілізації діяльності підприємства доцільно розглянути можливість впровадження елементів цифрового обліку результатів праці, автоматизованих систем оцінювання КРІ та електронних інструментів зворотного зв'язку. Це сприятиме зниженню адміністративного навантаження, підвищенню прозорості мотиваційної процедури та забезпеченню оперативного моніторингу її результативності.

Перспективним напрямом подальшого розвитку є застосування елементів бенчмаркінгу, зокрема аналіз практик мотивації персоналу на аналогічних виробничих підприємствах України та зарубіжних компаніях, які функціонують у кризових або посткризових умовах. Порівняння використовуваних підходів дозволить адаптувати найкращі практики до специфіки ТОВ «АВВ-100» та підвищити гнучкість мотиваційної системи без втрати її адаптивності.

У контексті післявоєнного відновлення доцільним є поступове розширення акценту з компенсаторної мотивації на розвиткову. Це передбачає посилення ролі професійного навчання, формування внутрішніх програм розвитку компетенцій, планування кар'єрного зростання та підготовки

кадрового резерву. Такий підхід дозволить не лише підвищити індивідуальну мотивацію працівників, а й забезпечити довгострокову стійкість підприємства в умовах конкурентного ринку праці.

Крім того, результати впровадження удосконаленої процедури мотивації можуть стати основою для подальших науково-практичних досліджень, зокрема у напрямках оцінювання взаємозв'язку між мотиваційним кліматом і показниками виробничої безпеки, аналізу впливу психологічної підтримки на продуктивність праці, а також дослідження трансформації мотиваційних потреб персоналу в умовах тривалих криз.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи вирішено комплекс науково-практичних завдань, спрямованих на розробку та обґрунтування удосконаленої процедури мотивації персоналу виробничої організації ТОВ «АВВ–100» в умовах воєнного стану.

У підрозділі 3.1 обґрунтовано необхідність модернізації діючої процедури мотивації персоналу ТОВ «АВВ–100». Визначено ключові концептуальні принципи удосконалення мотиваційної процедури, а саме: адаптивність, гнучкість, прозорість, орієнтацію на підтримку персоналу та безпекову складову. Сформовано методологічну основу для переходу від фрагментарних мотиваційних заходів до цілісного управлінського процесу з чітко визначеними етапами, відповідальними особами та контрольними точками.

У підрозділі 3.2 розроблено проект удосконаленої процедури мотивації персоналу ТОВ «АВВ–100», який має циклічний характер та включає дев'ять взаємопов'язаних етапів, що формують повний управлінський цикл мотивації в умовах воєнного стану:

1. Діагностика мотиваційного стану персоналу, що передбачає оцінювання рівня задоволеності працею, залученості, психологічного стану та сприйняття справедливості мотиваційних рішень.

2. Формування мотиваційних цілей, які визначаються з урахуванням результатів діагностики, стратегічних орієнтирів підприємства та актуальних виробничих завдань.

3. Розробка мотиваційних стимулів, що включає добір матеріальних і нематеріальних інструментів з цільовою прив'язкою до конкретних виробничих проблем.

4. Впровадження мотиваційних заходів, яке забезпечує практичну реалізацію преміальних, нематеріальних і підтримувальних програм на рівні підрозділів.

5. Комунікація та інформування персоналу, спрямовані на підвищення прозорості, довіри та залученості працівників до мотиваційної системи.

6. Оцінка результативності мотивації, що здійснюється шляхом аналізу змін у виробничих, кадрових і мотиваційних показниках.

7. Коригування мотиваційної процедури, яке передбачає внесення змін до інструментів та критеріїв у разі відхилення від запланованих результатів.

8. Психологічна підтримка персоналу, як окремий обов'язковий етап, спрямований на зниження стресу, професійного вигорання та підтримку працездатності.

9. Моніторинг і підготовка звітності, що забезпечує безперервний контроль ефективності процедури та інформаційну основу для управлінських рішень.

У підрозділі 3.3 розроблено систему показників оцінювання ефективності удосконаленої процедури мотивації, що ґрунтується на поєднанні виробничих, кадрових і мотиваційних КРІ. Запропоновано шість ключових показників, які дозволяють комплексно оцінити вплив мотиваційних заходів як на результати діяльності підприємства, так і на мотиваційний стан персоналу. Розроблено методикау їх розрахунку, визначено джерела даних, періодичність оцінювання та відповідальних осіб. Запропонована система оцінювання є простою у застосуванні, не створює

надмірного адміністративного навантаження та відповідає умовам воєнного стану.

У підрозділі 3.4 здійснено економічне та соціальне обґрунтування ефективності удосконаленої процедури мотивації персоналу. Доведено, що сукупний економічний ефект формується за рахунок зниження плинності кадрів, скорочення виробничого браку та підвищення продуктивності праці. Обґрунтовано прогностичні показники економічного ефекту, які мають реалістичний характер з урахуванням воєнних обмежень. Окремо акцентовано увагу на соціальному ефекті, що проявляється у покращенні морально-психологічного клімату, зниженні рівня стресу, зростанні довіри до керівництва та стабілізації кадрового складу. Показано, що соціальні результати є не менш важливими, ніж економічні, оскільки створюють підґрунтя для довгострокової стійкості підприємства.

У підрозділі 3.5 ідентифіковано основні ризики впровадження удосконаленої процедури мотивації в умовах воєнного стану та запропоновано заходи їх мінімізації. Доведено, що виявлені ризики є контрольованими, а адаптивний характер запропонованої процедури дозволяє знизити їх негативний вплив. Окреслено напрями подальшого розвитку системи мотивації, зокрема поглиблення HR-аналітики, поступову цифровізацію мотиваційних процесів, використання бенчмаркінгу та перехід до розвиткової моделі мотивації в післявоєнний період.

Узагальнюючи, слід зазначити, що у третьому розділі досягнуто поставленої мети дослідження: розроблено науково обґрунтовану та практично орієнтовану удосконалену процедуру мотивації персоналу ТОВ «АВВ–100», яка враховує специфіку воєнного стану, знижує кадрові та управлінські ризики і створює умови для стабільного функціонування підприємства. Отримані результати мають прикладне значення та можуть бути використані в діяльності підприємства як елемент антикризового та стратегічного управління персоналом.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вирішено комплекс науково-практичних завдань, спрямованих на дослідження та вдосконалення процедури мотивації персоналу виробничого підприємства в умовах воєнного стану. Досягнута мета роботи полягає у розробленні обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення процедури мотивації праці в умовах воєнного стану на прикладі ТОВ «"АВВ-100"».

У процесі дослідження узагальнено теоретичні підходи до мотивації персоналу та визначено, що в умовах широкомасштабних криз, зокрема воєнного стану, мотивація праці виходить за межі традиційної стимулюючої функції та набуває стабілізаційного й соціально-захисного характеру. Обґрунтовано, що мотиваційна система в кризових умовах має бути адаптивною, гнучкою, соціально орієнтованою та інтегрованою в загальну систему управління підприємством.

Дослідження впливу воєнного стану на діяльність виробничих підприємств засвідчило суттєві зміни у трудовій поведінці працівників, зростання психоемоційного навантаження, підвищення значущості безпекових та нематеріальних чинників мотивації, а також посилення кадрових ризиків. Установлено, що зазначені фактори істотно знижують ефективність традиційних підходів до мотивації та потребують їх системного перегляду.

У другому розділі роботи проведено комплексний аналіз системи мотивації праці персоналу ТОВ "АВВ-100". Встановлено, що діюча мотиваційна модель забезпечує виконання базових управлінських функцій та підтримує стабільність виробничих процесів, однак має низку структурних і процедурних недоліків, які посилюються в умовах воєнного стану.

За результатами аналізу виявлено недостатню формалізацію мотиваційної політики підприємства, обмежене використання нематеріальних стимулів, низьку прозорість преміальної системи та недостатній рівень зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом. Окремо встановлено

підвищений рівень стресу, емоційного виснаження та відчуття невизначеності серед працівників, що негативно впливає на рівень залученості та довгострокову лояльність персоналу.

Результати анкетування та інтерв'ю з працівниками і керівниками підтвердили, що найбільш проблемними елементами мотиваційної системи є матеріальна складова, можливості професійного розвитку, визнання трудового внеску та якість внутрішніх комунікацій. Водночас позитивно оцінено заходи підприємства щодо забезпечення безпеки праці та організації роботи в умовах воєнних загроз, що свідчить про наявність потенціалу для подальшого вдосконалення мотиваційної політики.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено удосконалену процедуру мотивації персоналу ТОВ "АВВ-100", адаптовану до умов воєнного стану. Запропонована процедура базується на принципах адаптивності, системності, прозорості, соціальної відповідальності та орієнтації на підтримку психоемоційного стану працівників.

Запропонована мотиваційна процедура розглядає мотивацію як безперервний управлінський цикл, що включає діагностику мотиваційного стану персоналу, формування мотиваційних цілей, розробку та впровадження стимулів, комунікацію з персоналом, оцінювання результативності, коригування заходів та обов'язкову психологічну підтримку працівників у кризових умовах.

Для забезпечення практичної реалізації удосконаленої процедури мотивації розроблено пакет супровідної документації, що включає матрицю мотиваційних стимулів, форму щомісячного звіту HR-служби, індивідуальну картку мотивації працівника та систему регламентів, які формалізують управлінський процес і підвищують прозорість прийняття мотиваційних рішень.

У роботі запропоновано систему показників оцінювання ефективності мотиваційної процедури, яка поєднує виробничі, кадрові та мотиваційні КРІ. Розроблено методику їх розрахунку, визначено джерела даних, періодичність

оцінювання та відповідальних осіб. Запропонована система є простою у застосуванні, не створює надмірного адміністративного навантаження та відповідає умовам функціонування підприємства в період воєнного стану.

Обґрунтовано очікувані соціально-економічні результати впровадження удосконаленої процедури мотивації персоналу, зокрема підвищення рівня залученості та лояльності працівників, зниження психоемоційного напруження, стабілізацію кадрового складу, покращення внутрішніх комунікацій і зменшення управлінських та кадрових ризиків.

Доведено, що соціальні ефекти від упровадження мотиваційних заходів у кризових умовах мають не менше значення, ніж економічні, оскільки формують психологічно стійкий, згуртований колектив, здатний функціонувати без критичного зниження ефективності навіть за умов тривалих зовнішніх загроз.

Практична значимість результатів дослідження полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності виробничих підприємств України для вдосконалення мотиваційної політики в умовах воєнного стану та інших широкомасштабних криз. Запропоновані підходи можуть бути адаптовані до специфіки підприємств різних галузей із урахуванням їх фінансових і організаційних можливостей.

Наукова новизна роботи полягає у дослідженні мотивації праці саме в контексті тривалих кризових явищ та воєнного стану, що відрізняє отримані результати від традиційних досліджень, орієнтованих на стабільні умови господарювання. Мотивація праці розглянута як елемент антикризового управління та стратегічного забезпечення стійкості підприємства.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі взаємозв'язку між мотиваційним кліматом і показниками виробничої діяльності, дослідженні впливу психологічної підтримки на продуктивність праці, а також у вивченні трансформації мотиваційних потреб персоналу в умовах тривалих соціально-економічних криз та післявоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білан Ю. В. Мотивація персоналу: теорія та практика управління. Київ : КНЕУ, 2021. 276 с.
2. Taylor F. *The Principles of Scientific Management*. New York : Harper Brothers, 1911. 156 p.
3. Maslow A. H. *Motivation and Personality*. New York : Harper Row, 1954. 342 p.
4. Herzberg F. One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*. 1968. № 46(1). P. 53–62.
5. Adams J. S. Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*. 1965. Vol. 2. P. 267–299.
6. McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. New York : McGraw-Hill, 1960. 266 p.
7. Vroom V. H. *Work and Motivation*. New York : Wiley, 1964. 331 p.
8. Latham G. P., Locke E. A. New developments in and directions for goal-setting research. *European Psychologist*. 2007. Vol. 12(4). P. 290–300.
9. Heckhausen H. *Motivation and Action*. Springer-Verlag, 1991. 20 p.
10. Robbins S. P., Judge T. A. *Organizational Behavior*. Pearson Education, 2019. 776 p.
11. Horbal N. I., Melnychuk K. Y. Increasing Motivation of Employees of Ukrainian Enterprises in Crisis Conditions. *Lviv Polytechnic Scientific Journal*. 2023. Vol. 7(1). P. 107–119. URL: <https://science.lpnu.ua/semi/all-volumes-and-issues/volume-7-number-1-2023/increasing-motivation-employees-ukrainian> (Date of access: 31.10.2025)
12. Podolchak N., Tsygylk N., Chursinov O. Assessment of the motivation level of Ukrainian civil servants in wartime conditions and strategy for its improvement. *Administratie si Management Public*. 2025. № 44. P. 131–149. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3996154> (Date of access: 31.10.2025).
13. Yukl G. *Leadership in Organizations*. 9th ed. Pearson, 2020.

14. Mitroff I. I., Anagnos G. *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and manager needs to know about Crisis management*. Amacom, 2000. 172 p.

15. Sytch M., Rider C. *How Ukrainian Companies Are Transforming Wartime Challenges Into Lifelines*. MIT Sloan Management Review. 2024. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-ukrainian-companies-are-transforming-wartime-challenges-into-lifelines> (Date of access: 31.10.2025).

16. Sheaffer Z., Mano-Negrin R. Executives' Orientations as Indicators of Crisis Management Policies and Practices. *Journal of Management Studies*. 2003. Vol. 40(2). P. 573–606.

17. Ulrich D., Smallwood N. *Reinventing the Organization: How Companies Can Deliver Radically Greater Value in Fast-Changing Markets*. Harvard : Business Press, 2020. 336 p.

18. Ouchi W. G., Theory Z. *How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Addison-Wesley, 1981. 314 p.

19. Eichhorst W., Marx P. Reforming German Labor Market Institutions: A Dual Path to Flexibility. *Journal of European Social Policy*. 2011. Vol. 21(1). P. 73–87.

20. Wilthagen T., Tros F. The Concept of “Flexicurity”: A New Approach to Regulating Employment and Labour Markets. *European Review of Labour and Research*. 2004. Vol. 10(2). P. 166–186.

21. Нижник В. М., Харун О. А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2011. 210 с.

22. Ткач О. А. Сутність мотиваційного процесу та його місце в системі мотивації підприємства. *Наукові праці НУХТ*. 2013. № 52. С. 110–115. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4577d737-5e65-4463-a3b7-5c20ee2ef2d9/content> (дата звернення: 31.10.2025).

23. Верхоглядова Н. І., Ядранський Д. М., Іваннікова Н. А. *Економіка підприємства*. Київ : Професіонал, 2008. 384 с.

24. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics Finance*. 2023. Vol. 2(1). P. 75–83.

25. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235> (дата звернення: 31.10.2025).

26. Тютюнник С., Тютюнник Ю. SWOT-аналіз: сутність та особливості проведення. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством* : матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф., м. Полтава, 25 берез. 2025 р. Полтава, 2025. Ч. 1. С. 487–488.

27. ТОВ «АВВ-100» : офіційний сайт. URL: <https://avv-100.com.ua/> (дата звернення: 31.10.2025).

28. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11, ч. 2. С. 41–45.

29. Seashore S. E. Group cohesiveness in the industrial work group. Ann Arbor : Institute for Social Research, 1954. 142 p.

30. Традиції і досвід на службі бджільництву / В. І. Руденко та ін. Харків : Літературна агенція «Час читати», 2019. 152 с.

31. Schein E. H. Organizational culture and leadership. Hoboken : John Wiley Sons, 2017. 464 p.

32. Kahn W. A., Fellows S. Employee engagement and meaningful work. *Purpose and meaning in the workplace*. Washington : American Psychological Association, 2013. P. 105–126.

33. Lawrence P. R., Lorsch J. W. Organization and environment: managing differentiation and integration. Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967. 279 p.

34. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London : Kogan Page, 2020. 784 p.
35. Locke E. A., Latham G. P. *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1990. 413 p.
36. Avramoska M. Motivating the employees during crisis. *Knowledge – International Journal*. 2020. Vol. 42(1). P. 111–114.
37. Kanfer R., Chen G., Pritchard R. D. *Work Motivation: Past, Present and Future*. New York : Routledge, 2017. 450 p.
38. Bruce A., Pepitone J. S. *Motivating Employees*. New York : McGraw-Hill, 1994. 256 p.
39. Macey W. H. *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2009. 320 p.
40. Hargrove R. A. *The Masterful Coaching Feedback Tool*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2011. 240 p.
41. Pink D. H. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York : Riverhead Books, 2009. 288 p.
42. Лугова В. М. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 390–397.

ДОДАТКИ

Анкета для оцінювання рівня мотивації персоналу**ТОВ «АВВ-100»**

Шановні працівники! Просимо вас відповісти на запитання, що стосуються умов праці, мотивації та організації роботи на підприємстві. Опитування є анонімним, результати будуть використані лише в узагальненому вигляді.

Позначте, будь ласка, обрану відповідь за шкалою:

1 – Повністю не згоден/на

2 – Скоріше не згоден/на

3 – Важко відповісти/середньо

4 – Скоріше згоден/на

5 – Повністю згоден/на

Блок 1. Задоволеність оплатою праці

Я задоволений(а) рівнем своєї заробітної плати.

Мій рівень оплати відповідає моєму обсягу роботи та відповідальності.

Я вважаю свою заробітну плату конкурентною порівняно з аналогічними підприємствами.

Блок 2. Оцінка преміальної системи

Критерії нарахування премій є зрозумілими.

Премії на підприємстві розподіляються справедливо.

Мене мотивує можливість отримати премію за результатами роботи.

Блок 3. Умови праці

Я задоволений(а) умовами праці на своєму робочому місці.

Робоче обладнання та матеріали відповідають вимогам безпеки та зручності.

Я почувуюся безпечно на робочому місці, навіть в умовах воєнного стану.

Блок 4. Організація виробничих процесів

Графік роботи для мене є зручним та зрозумілим.

Організація роботи в підрозділі є ефективною.

Мій підрозділ достатньо забезпечений персоналом.

Блок 5. Психологічне навантаження та емоційний стан

Я часто відчуваю втому або емоційне виснаження на роботі. (зворотна шкала)

Я відчуваю впевненість у завтрашньому дні на своєму робочому місці.

Рівень стресу на роботі є допустимим для мене.

Блок 6. Комунікація та взаємодія з керівництвом

Я отримую достатній зворотний зв'язок від свого керівника.

Керівництво підприємства відкрито інформує працівників про важливі зміни.

Я відчуваю, що моя думка враховується під час ухвалення рішень.

Блок 7. Визнання та професійний розвиток

Я отримую достатнє визнання за якісне виконання роботи.

У мене є можливості професійного розвитку або підвищення кваліфікації.

Я бачу перспективи кар'єрного росту в межах підприємства.

Блок 8. Підтримка в умовах воєнного стану

Підприємство надає достатню підтримку працівникам у складних умовах війни.

Мені зрозумілі дії підприємства під час повітряних тривог та небезпеки.

Я вважаю, що підприємство дбає про мій психологічний стан у воєнний час.

Заключне відкрите запитання (необов'язкове)

Які заходи, на вашу думку, могли б покращити мотивацію працівників на підприємстві?

Таблиця повних результатів анкетування персоналу ТОВ «АВВ–100»

Таблиця Б.1 – Середні оцінки за всіма показниками мотивації персоналу

№	Формулювання запитання	Середня оцінка (1–5)	Коментар
Блок 1. Задоволеність оплатою праці			
1	Я задоволений(а) рівнем своєї заробітної плати.	2,8	Рівень нижче середнього.
2	Мій рівень оплати відповідає обсягу роботи та відповідальності.	2,9	Наявне відчуття дисбалансу.
3	Заробітна плата є конкурентною на ринку.	2,6	Відчуття відставання від ринку.
Блок 2. Преміальна система			
4	Критерії нарахування премій є зрозумілими.	2,6	Низька прозорість процедури.
5	Премії розподіляються справедливо.	2,7	Частина працівників вважає систему суб'єктивною.
6	Мене мотивує можливість отримати премію.	3,2	Мотиваційний потенціал – середній.
Блок 3. Умови праці			
7	Я задоволений умовами праці.	3,7	Позитивна оцінка умов.
8	Обладнання відповідає вимогам безпеки.	3,8	Висока оцінка технічної безпеки.
9	Я почуваюся безпечно на робочому місці в умовах війни.	3,9	Висока оцінка завдяки укриттю.
Блок 4. Організація виробничих процесів			
10	Графік роботи є зручним.	3,4	Потребує адаптивності в умовах війни.
11	Організація роботи в підрозділі є ефективною.	3,3	Легка переорієнтація можлива.
12	Підрозділ достатньо забезпечений персоналом.	2,8	Відчутний кадровий дефіцит.
Блок 5. Психологічне навантаження та емоційний стан			
13	Я часто відчуваю втому або емоційне виснаження. (зворотна шкала)	3,7	Підвищений рівень стресу.
14	Я відчуваю впевненість у завтрашньому дні.	2,9	Невизначеність через ситуацію в країні.

15	Рівень стресу на роботі є допустимим.	3,2	Помірне навантаження, але за межами оптимального.
Блок 6. Комунікація та взаємодія з керівництвом			
16	Отримую достатній зворотний зв'язок від керівника.	3,1	Комунікація потребує покращення.
17	Керівництво відкрито інформує про зміни.	3,2	Середня оцінка прозорості.
18	Моя думка враховується у процесах ухвалення рішень.	2,9	Відчуття слабкої залученості.
Блок 7. Визнання та професійний розвиток			
19	Отримую достатнє визнання за роботу.	2,9	Низький рівень нематеріального стимулювання.
20	Маю можливості для професійного розвитку.	2,5	Найнижча оцінка серед усіх блоків.
21	Є перспективи кар'єрного зростання.	2,7	Відсутні чіткі траєкторії кар'єри.
Блок 8. Підтримка у воєнний час			
22	Підприємство надає достатню підтримку у воєнний час.	3,6	Позитивна оцінка заходів.
23	Мені зрозумілі дії підприємства під час тривоги.	4,0	Висока оцінка зрозумілості інструкцій.
24	Підприємство дбає про мій психологічний стан.	3,1	Помірна, потребує посилення.

**Перелік запитань для поглибленого інтерв'ю з керівниками підрозділів
ТОВ «АВВ-100»**

I. Загальні питання щодо організації роботи

Як Ви оцінюєте загальний стан роботи підрозділу в умовах воєнного стану?

Які основні труднощі виникали в організації виробничого процесу протягом останніх двох років?

Чи відчуває підрозділ нестачу персоналу? Якщо так, то яких саме спеціалістів бракує?

II. Матеріальна мотивація та преміальна система

Чи вважаєте Ви чинну систему оплати праці достатньо ефективною для підтримання мотивації працівників?

Наскільки прозорими, на Вашу думку, є критерії преміювання?

Як часто у Вашому підрозділі виникають питання щодо справедливості розподілу премій?

III. Організація праці та забезпеченість ресурсами

Чи є графік роботи достатньо зручним та адаптивним до воєнних умов?

Чи достатньо ресурсів (обладнання, матеріалів, інструментів) для безперебійної роботи підрозділу?

Які адміністративні або організаційні бар'єри найбільше впливають на ефективність роботи?

IV. Психологічний стан персоналу

Як Ви оцінюєте рівень стресу та емоційного навантаження у працівників?

Чи спостерігаєте Ви випадки вигорання, зниження концентрації або продуктивності?

Які заходи, на Вашу думку, сприяють покращенню психологічного стану персоналу?

V. Комунікація та управлінська взаємодія

Чи достатньо ефективно є комунікація між керівництвом та працівниками підрозділу?

Наскільки активно працівники висловлюють свої пропозиції чи зауваження?

Чи є потреба у впровадженні додаткових каналів комунікації?

VI. Професійний розвиток і навчання

Чи існують у Вашому підрозділі можливості для професійного навчання?

Яких знань або навичок сьогодні найбільше не вистачає персоналу?

Як Ви оцінюєте систему адаптації нових працівників?

VII. Мотиваційний клімат та визнання

Наскільки розвинені механізми нематеріального стимулювання в підрозділі?

Яким чином працівники отримують визнання за досягнуті результати?

Чи є відчутні зміни у мотиваційному настрої персоналу впродовж останніх років?

VIII. Підтримка у воєнний час

Наскільки ефективними Ви вважаєте заходи безпеки та підтримки, запроваджені підприємством у період війни?

Чи є додаткові потреби або ініціативи, які могли б покращити роботу та моральний стан працівників?

IX. Пропозиції щодо вдосконалення

Які елементи системи мотивації, на Вашу думку, потребують першочергового покращення?

Які заходи Ви можете запропонувати для підвищення ефективності роботи підрозділу та мотивації персоналу?

Анкета оцінювання корпоративного клімату

Мета опитування: оцінити емоційний стан, рівень співпраці та загальний морально-психологічний клімат у колективі ТОВ «АВВ-100».

Дані використовуються лише в узагальненому вигляді. Оберіть відповідь 1–5, де: 1 – повністю не згоден, 5 – повністю згоден.

Блок 1. Взаємодія у колективі

Мені комфортно працювати з колегами.

Співробітники охоче допомагають один одному.

У колективі панує взаємоповага.

Між підрозділами є ефективна співпраця.

Блок 2. Довіра до керівництва

Я довіряю рішенням керівництва.

Керівництво чесно інформує працівників про зміни.

Мене влаштовує стиль керування на підприємстві.

Блок 3. Емоційний комфорт

На роботі я відчуваю психологічно спокійно.

Робоче середовище не викликає у мене надмірного стресу.

Я задоволений загальною атмосферою в колективі.

Блок 4. Почуття стабільності та безпеки

Я відчуваю впевненість у збереженні робочого місця.

Виробничі процеси організовані стабільно, попри військові обставини.

Я відчуваю захищено на робочому місці.

Блок 5. Впевненість у майбутньому

Я розумію перспективи розвитку підприємства.

Я бачу для себе можливість професійного розвитку на цьому підприємстві.

Я впевнений у майбутньому компанії після завершення воєнного стану.

Усереднені бальні оцінки працівників ТОВ «АВВ-100»

Показник	Середня оцінка (1–5)	Розрахунок (середнє за блоком)
Взаємодія у колективі	3,3	(3,4; 3,2; 3,5; 3,1)
Довіра до керівництва	3,1	(3,0; 3,2; 3,1)
Емоційний комфорт	2,9	(2,8; 2,9; 3,0)
Почуття стабільності	2,8	(2,7; 2,9; 2,8)
Впевненість у майбутньому	2,6	(2,5; 2,7; 2,6)

Усі значення округлені до десятих.

ДОДАТОК Е

Алгоритм удосконаленої процедури мотивації персоналу ТОВ «АВВ–100»

№	Назва етапу	Мета етапу	Основний зміст етапу	Інструменти	Відповідальні	Результат етапу
1	Діагностика мотиваційного стану персоналу	Виявлення ключових мотиваційних ризиків, що безпосередньо впливають на стабільність виробничого процесу ТОВ «АВВ–100» та проблемних зон персоналу.	Діагностика спрямована на оцінку обмеженого кола критичних параметрів: <ul style="list-style-type: none"> · рівень психологічного навантаження; · задоволеність умовами праці; · сприйняття справедливості оплати; · готовність працівників залишатися на підприємстві; · якість взаємодії з безпосереднім керівником. 	Коротка анкета мотиваційного профілю (10–12 запитань); узагальнюючі спостереження керівників змін.	HR-менеджер (координація та узагальнення), керівники підрозділів (збір первинної інформації).	Аналітична довідка з виділенням 3–4 ключових проблемних зон.
2	Формування мотиваційних цілей	Визначення обмеженої кількості мотиваційних пріоритетів (3–4) на звітний період для запобігання розпорошенню ресурсів.	На основі результатів діагностики обираються не більше чотирьох пріоритетів, наприклад: <ul style="list-style-type: none"> · зниження плинності кадрів; · скорочення виробничого браку; · стабілізація ключових робочих місць; · полегшення адаптації нових працівників. 	Аналітична нарада; протокол управлінського рішення.	Директор підприємства, HR-менеджер.	Затверджений перелік мотиваційних пріоритетів на звітний період.
3	Розробка індивідуальних і колективних стимулів	Забезпечення прямого зв'язку між проблемами підприємства та	Кожному пріоритету відповідає чітко визначений інструмент мотивації, зокрема:	Матриця мотиваційних стимулів	HR-менеджер (розробка), керівники	Затверджена матриця мотиваційних інструментів.

		мотиваційними заходами.	<ul style="list-style-type: none"> · плинність кадрів → премія за стабільну зайнятість + нематеріальне визнання; · зростання браку → колективне стимулювання за якість; · адаптація новачків → програма наставництва «Майстер+»; · психологічна втома → регулярна підтримувальна комунікація з керівником. 		підрозділів (погодження).	
4	Впровадження мотиваційних заходів	Реалізація пакета мотиваційних заходів.	Впровадження обмеженого пакета матеріальних і нематеріальних стимулів	Накази; внутрішні інформаційні повідомлення.	Керівники підрозділів (реалізація), HR-менеджер (координація).	Фактичне застосування стимулів.
5	Комунікація та інформування персоналу	Інформування працівників щодо умов, критеріїв та результатів мотивації	Основним комунікаційним каналом виступають керівники змін і майстри, які пояснюють: <ul style="list-style-type: none"> · критерії заохочення; · очікувані результати; · правила оцінювання. 	Короткі збори; інформаційні листи.	Керівники підрозділів.	Прозорість та прийняття мотиваційної системи
6	Оцінка результативності мотивації	Контроль ефективності мотиваційних заходів.	Ключові КРІ (5–6 показників): <ul style="list-style-type: none"> · плинність кадрів; · рівень браку; · виробіток; · абсентеїзм; · індекс задоволеності працею; · індекс залученості. 	Щомісячний HR-звіт; аналітичні таблиці.	HR-менеджер.	Дані про динаміку ключових показників

7	Коригування мотиваційної процедури	Запобігання неефективному використанню мотиваційних інструментів.	<p>Перегляд або зміна мотиваційних акцентів у разі негативної динаміки.</p> <p>Стоп-сигнали:</p> <ul style="list-style-type: none"> · плінність кадрів не знижується; · рівень браку зростає; · задоволеність працею зменшується протягом 2–3 місяців. 	Управлінські рішення, аналітичні висновки.	Директор підприємства, HR-менеджер.	Скоригована мотиваційна процедура (якщо є необхідність)
8	Забезпечення психологічної підтримки персоналу	Зниження психологічного навантаження в умовах воєнного стану.	Регулярні контакти керівників із колективами; анонімний зворотний зв'язок; базові навички підтримувальної комунікації для майстрів.	Підтримувальна комунікація, зворотний зв'язок	керівники підрозділів, HR-менеджер.	Підвищення психологічної стійкості персоналу.
9	Моніторинг та підготовка підсумкової звітності	Контроль результативності мотиваційної процедури та формування управлінських рішень.	Збір і узагальнення даних за ключовими KPI, аналіз динаміки мотиваційного стану персоналу, оцінка досягнення мотиваційних цілей, фіксація відхилень і проблемних зон.	Підсумковий HR-звіт, KPI-аналіз.	HR-менеджер; керівники підрозділів; директор підприємства.	Підсумковий звіт і план подальших дій.

ДОДАТОК Ж

Матриця мотиваційних стимулів

№	Категорія персоналу	Типова проблема / ризик	Матеріальні стимули	Нематеріальні стимули	Умови застосування	Очікуваний ефект	Відповідальні
1	Основні виробничі працівники	Плинність кадрів	Премія за безперервну зайнятість	Подяка, визнання, стабільний графік	Стабільна присутність	Зниження плинності	Керівник підрозділу
2	Основні виробничі працівники	Зростання браку	Колективна премія за якість	Візуалізація результатів	Дотримання стандартів	Зменшення браку	Майстер
3	Допоміжний персонал	Недооцінка внеску	Разове заохочення	Публічне визнання	За підтримку виробництва	Підвищення залученості	Керівник підрозділу
4	Нові працівники	Складність адаптації	–	Наставництво «Майстер+»	Перші 1–3 місяці	Швидка адаптація	Наставник, HR
5	Молоді працівники	Низька лояльність	Стартовий бонус	Навчання, зворотний зв'язок	Початковий етап роботи	Закріплення кадрів	HR
6	Кваліфіковані спеціалісти	Професійне вигорання	Разове преміювання	Гнучкий графік	Періоди перевантаження	Збереження ефективності	Керівник підрозділу
7	Ключові спеціалісти	Ризик втрати кадрів	Індивідуальні надбавки	Залучення до рішень	Високий внесок	Утримання кадрів	Директор
9	Керівники підрозділів	Перевантаження відповідальністю	Премія за результати	Підтримка, автономія	Досягнення KPI	Стабільність управління	Директор
10	Наставники	Відсутність стимулу до навчання	Доплата за наставництво	Статус наставника	Успішна адаптація	Якісне навчання	HR
11	Усі категорії персоналу	Психологічна втома	–	Підтримувальна комунікація	Результати опитувань	Зниження напруги	HR, керівники
12	Усі категорії персоналу	Низька залученість	–	Визнання, подяки	Активна участь	Підвищення залученості	Керівники
13	Персонал змін	Порушення дисципліни	Диференційована премія	Чіткі правила	Системні порушення	Дисципліна	Майстер

14	Працівники з високими результатами	Відсутність розвитку	Премії за результат	Навчання, кар'єрні перспективи	Стабільно високі показники	Утримання лідерів	HR
15	Працівники у зоні ризику	Зниження продуктивності	Тимчасові стимули	Підтримка керівника	Негативна динаміка KPI	Відновлення ефективності	Керівник
16	Персонал підприємства (загалом)	Криза довіри	–	Прозора комунікація	Періоди нестабільності	Підвищення довіри	Керівництво

Примітки до матриці:

Матриця має рекомендаційний характер і використовується як інструмент вибору оптимальних мотиваційних заходів.

Конкретний набір стимулів визначається з урахуванням фінансових можливостей підприємства.

Матриця переглядається у разі спрацювання “стоп-сигналів” мотиваційної процедури.

ДОДАТОК И

Форма щомісячного звіту HR-служби щодо мотивації персоналу

Період: _____

№	Показник	План	Факт	Динаміка	Коментар
1					
2					
3					
4					
...					

Висновки:

Пропозиції щодо коригування:

HR-менеджер: _____

Дата: _____

Індивідуальна картка мотивації працівника

ПІБ працівника: _____

Посада: _____

Підрозділ: _____

Параметр	Характеристика
Основні мотиватори	
Результати роботи	
Рекомендовані стимули	
Форма заохочення	
Період застосування	

Відповідальний керівник: _____

Дата перегляду картки: _____

Примітки щодо заповнення індивідуальної картки мотивації працівника:

Індивідуальна картка мотивації працівника заповнюється на підставі результатів анкетування мотиваційного профілю, даних оцінки результатів праці та спостережень безпосереднього керівника. Заповнення картки здійснюється HR-менеджером спільно з керівником структурного підрозділу з дотриманням принципів конфіденційності та етичності використання персональних даних.

У розділі “**Основні мотиватори**” зазначаються фактори, які мають найбільший вплив на мотивацію конкретного працівника (матеріальні, нематеріальні, соціально-психологічні).

У розділі “**Результати роботи**” фіксуються узагальнені показники виконання виробничих завдань, дотримання стандартів якості та дисципліни праці.

У розділі “**Рекомендовані стимули**” визначається оптимальний набір мотиваційних заходів відповідно до матриці мотиваційних стимулів та поточних мотиваційних пріоритетів підприємства.

У розділі “**Форма заохочення**” зазначається конкретний вид мотиваційного впливу (преміювання, нематеріальне визнання, наставництво, підтримувальна комунікація тощо) та **період його застосування**.

Індивідуальна картка мотивації переглядається не рідше одного разу на шість місяців, а також у разі суттєвих змін умов праці, результатів діяльності або мотиваційного стану працівника.

Дані індивідуальних карток використовуються виключно з метою вдосконалення мотиваційної політики підприємства та не застосовуються як інструмент дисциплінарного впливу.

Форма мотиваційного профілю працівника ТОВ «АВВ-100»

Мета форми:

визначення індивідуальних мотиваційних потреб, пріоритетів та факторів залученості працівника з метою добору ефективних мотиваційних інструментів.

ПІБ працівника: _____

Посада: _____

Підрозділ: _____

Дата заповнення: _____

1. Ключові мотиваційні пріоритети

(оцініть значущість кожного фактору за шкалою від 1 – неважливо до 5 – дуже важливо)

Мотиваційний фактор	Оцінка (1–5)
Рівень оплати праці	
Стабільність зайнятості	
Умови праці та безпека	
Визнання результатів роботи	
Підтримка керівника	
Можливість навчання та розвитку	
Психологічний комфорт	
Баланс роботи та особистого життя	

2. Задоволеність основними аспектами роботи

(1 – повністю не задоволений, 5 – повністю задоволений)

Показник	Оцінка (1–5)
Організація робочого процесу	
Взаємодія з колегами	
Справедливість заохочень	
Інформування про рішення керівництва	
Загальний клімат у колективі	

3. Переважні форми мотивації

(оберіть не більше 3 варіантів)

Матеріальне заохочення

- Публічне визнання
- Індивідуальна подяка керівника
- Гнучкий графік / адаптація режиму роботи
- Наставництво / підтримка
- Можливість професійного розвитку

4. Коментар працівника (за бажанням)

Оцінювання індексу задоволеності праці

Метод оцінювання

Основним інструментом є анонімне опитування працівників із використанням стандартизованої анкети. Питання формуються за ключовими аспектами трудової діяльності.

Основні складові індексу задоволеності праці

До анкети доцільно включити блоки питань щодо:

- рівня оплати праці;
- умов та організації праці;
- змісту роботи та відповідності посади;
- відносин із безпосереднім керівником;
- взаємовідносин у колективі;
- можливостей професійного розвитку та кар’єрного зростання;
- балансу між роботою та особистим життям;
- стабільності зайнятості.

Оцінювання проводиться за п’ятибальною шкалою Лайкерта (від “повністю не задоволений” до “повністю задоволений”).

Розрахунок індексу

Індекс задоволеності праці визначається як середнє арифметичне значення відповідей за всіма питаннями анкети:

$$I_{\text{Задоволення праці}} = \frac{\sum_{i=1}^n O_i}{n},$$

де:

O_i — оцінка за окремим питанням;

n — кількість питань.

За необхідності показник може бути нормований у відсотках (0–100 %).

Оцінювання індексу залученості персоналу

Сутність показника

Індекс залученості відображає ступінь емоційної, когнітивної та поведінкової включеності працівників у діяльність організації.

Метод оцінювання

Використовується анкетування, однак акцент робиться не на умовах праці, а на ставленні працівника до компанії та готовності докладати додаткових зусиль.

Ключові блоки питань

Анкета може включати твердження щодо:

- гордості за роботу в організації;
- готовності рекомендувати компанію як роботодавця;
- бажання працювати понад формальні вимоги;
- зацікавленості в досягненні цілей організації;
- відчуття значущості власної роботи;
- довіри до керівництва;
- наміру продовжувати роботу в компанії.

Оцінювання проводиться за п'ятибальною шкалою Лайкерта (від “повністю не задоволений” до “повністю задоволений”).

Розрахунок індексу

Індекс залученості визначається як середнє арифметичне значення відповідей за всіма питаннями анкети:

$$I_{\text{Залученості персоналу}} = \frac{\sum_{j=1}^m O_j}{m},$$

де:

O_j — оцінка за окремим питанням;

m — кількість питань.

За практикою HR-аналітики також застосовується класифікація персоналу на залучених (висока лояльність), нейтральних, незалучених працівників (ризик звільнень).

isu-conference.com



INTERNATIONAL SCIENTIFIC UNITY

COLLECTION OF SCIENTIFIC PAPERS



ISSUE
№52

5TH INTERNATIONAL SCIENTIFIC
AND PRACTICAL CONFERENCE

**MODERN TRENDS
IN THE DEVELOPMENT
OF ECONOMY,
TECHNOLOGY
AND INDUSTRY**

JANUARY 7-9, 2026
TORONTO, CANADA



Modern Trends in the Development of Economy, Technology and Industry

UDC 001(08)

Modern Trends in the Development of Economy, Technology and Industry: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity. January 7-9, 2026. Toronto, Canada.

ISBN 979-8-89704-989-9 (series)
DOI 10.70286/ISU-07.01.2026

The conference is included in the Academic Research Index ReserchBib International catalog of scientific conferences.

The materials of the collection are presented in the author's edition and printed in the original language. The authors of the published materials bear full responsibility for the authenticity of the given facts, proper names, geographical names, quotations, economic and statistical data, industry terminology, and other information.

The materials of the conference are publicly available under the terms of the CC BY-NC 4.0 International license.

ISBN 979-8-89704-989-9 (series)



© Participants of the conference, 2026
© Collection of Scientific Papers "International Scientific Unity", 2026
Official site: <https://isu-conference.com/>

SECTION: MANAGEMENT AND PUBLIC ADMINISTRATION

Сбехат І., Слоква М. ЕФЕКТИВНІСТЬ МІЖНАРОДНИХ МЕХАНІЗМІВ ТОРГІВЛІ ВИКИДАМИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА КОРПОРАТИВНІ СТРАТЕГІЇ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	242
Храмцов А.В., Коляда Т.А. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ В ПРОМИСЛОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ У ПЕРІОД ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ.....	245
Жувака С. ТРАНСФОРМАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОГО РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	248
Попов Г. ТЕОРЕТИЧНІ А ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ ГРОМАДСЬКОСТІ ТА ВЛАДИ.....	252
Онищенко О.А., Дегтярьова К.М. РОЛІ КОМАНДИ ТА МЕТОДИ ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТІВ.....	255
Vobko V. CRITICAL WORKFORCE DEFICIT: CHALLENGES AND STRATEGIC SOLUTIONS FOR UKRAINE'S POST-WAR RECOVERY	258
Виноградська С., Митрофанова Г. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЯМИ FAST FASHION ІНДУСТРІЇ НА ОСНОВІ КРІ.....	261
Горбаченко Ю.М., Кравчуновська Ю.Б. АКТУАЛЬНІСТЬ ІНТЕГРАЦІЇ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ В СИСТЕМУ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ.....	264
Литвишко Л.О., Купрієнко О.О. ОРГАНІЗАЦІЯ МІСЬКИХ ВАНТАЖНИХ ПОТОКІВ: ВПЛИВ ЛОГІСТИЧНИХ ХАБІВ НА ТРАНСПОРТНЕ НАВАНТАЖЕННЯ ТА ШВИДКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ.....	266
Горбаченко Ю.М., Безноско Д.Д. ЦИВІЛЬНИЙ ЗАХИСТ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ.....	269

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ В ПРОМИСЛОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ У ПЕРІОД ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Храмцов Андрій Вячеславович

здобувач вищої освіти магістерського рівня
ОП «Якість, стандартизація та сертифікація»

Коляда Тетяна Анатоліївна

к.ю.н., доцент

Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації
Національний фармацевтичний університет, Україна

Період воєнних дій в Україні істотно трансформував соціально-економічне середовище функціонування підприємств, особливо промислових. Руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, загрози безпеці, масштабна міграція трудових ресурсів, зниження купівельної спроможності населення та психологічне виснаження працівників зумовлюють глибокі зміни у сфері трудової мотивації. За таких умов традиційні підходи до управління мотиваційними процесами втрачають ефективність і потребують концептуального переосмислення та адаптації до умов воєнної та післявоєнної економіки. Управління мотивацією праці перетворюється на стратегічний інструмент забезпечення стійкості організацій, адже саме людський капітал залишається визначальним чинником відновлення та розвитку економічної активності.

Сучасні наукові публікації вказують, що війна створює нове поле для менеджмент-досліджень, зокрема – у сфері управління людськими ресурсами та мотивації праці. Це підкреслюють систематичні огляди та емпіричні роботи, присвячені менеджменту в умовах війни, що виокремлюють HR-аспекти як один із ключових напрямів адаптації бізнесу до воєнних викликів [1].

Узагальнення результатів українських і зарубіжних наукових досліджень свідчить про істотну трансформацію системи трудової мотивації в умовах воєнного стану. Насамперед, демотиваційні чинники у цей період виходять за

межі суто матеріальної сфери: поряд із низьким рівнем або несвоєчасністю оплати праці ключовими бар'єрами трудової активності стають відчуття небезпеки, психологічна напруга, невизначеність майбутнього та нестача підтримки з боку роботодавця. Емпіричні дослідження, проведені в Україні у 2022–2025 рр., фіксують підвищення ролі нематеріальних стимулів, серед яких особливо вагомими є психологічна підтримка, визнання професійних досягнень і соціальна відповідальність організації [2].

Крім того, виявлено зміни у структурі мотиваційних пріоритетів персоналу промислових підприємств. Працівники дедалі частіше орієнтуються не лише на економічну стабільність і соціальні гарантії, а й на морально-ціннісні аспекти праці – причетність до спільної місії, усвідомлення суспільної значущості своєї діяльності, згуртованість колективу. Таке зміщення акцентів зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до управління мотивацією та формування гнучких систем стимулювання, адаптованих до кризових реалій [3].

Практичний досвід українських компаній у період воєнних дій підтверджує, що інтеграція соціальних, психологічних і комунікаційних інструментів підтримки персоналу в корпоративну стратегію сприяє підвищенню рівня залученості працівників, зниженню плинності кадрів та зміцненню загальної стійкості організації. Отже, ефективна мотиваційна політика в умовах воєнного часу повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечуючи баланс між економічними інтересами підприємства та соціальними потребами працівників.

Промислові підприємства, особливо ті, що функціонують у прифронтових або високоризикових регіонах, характеризуються специфічними підходами до формування системи мотивації персоналу. У таких умовах спостерігається переоцінка пріоритетів працівників, коли стабільність доходів та забезпечення фізичної й інформаційної безпеки стають вагомішими за традиційні матеріальні стимули. Водночас зростає значення нематеріальних чинників мотивації – психологічної підтримки, ефективного лідерства, прозорої комунікації та визнання професійних досягнень, що відіграють вирішальну роль у збереженні кадрового потенціалу. Важливою особливістю також є необхідність гнучкості організаційних практик: запровадження адаптивних графіків роботи, альтернативних логістичних маршрутів, можливостей віддаленої або частково змінної зайнятості. Окрім цього, значним викликом для промислових підприємств є ризик плинності кадрів і втрати кваліфікаційного потенціалу, адже навіть короткостроковий відтік працівників може призвести до суттєвих втрат компетенцій. Тому сучасна мотиваційна політика повинна бути спрямована на мінімізацію цих ризиків і підтримку стабільності трудових колективів.

Ці особливості впливають як з емпіричних досліджень українського HR-поля, так і з міжнародного досвіду роботи в конфліктних зонах [2].

На підставі аналізу літератури та практик пропонуються такі управлінські рішення для виробничих підприємств у воєнний час:

– впровадження «двохрівневої» мотиваційної системи: базові гарантії (своєчасна оплата, безпека, страхування) + адаптивні нематеріальні механізми (психологічні служби, програми визнання, кар'єрні шляхи);

– посилення внутрішньої комунікації та людиноорієнтованого стилю управління: прозорість інформації про ризики та заходи захисту підвищує довіру і залученість працівників;

– гнучкі форми праці й індивідуальні підходи: врахування особистих обставин працівників, можливість зміни робочих графіків та тимчасових ротацій;

– інвестиції в навчання та мультифункціональність персоналу: розширення компетенцій знижує ризики втрати операційної спроможності при відході частини кадрів;

– оцінка ефективності мотиваційних заходів: регулярні опитування, коефіцієнт плинності кадрів, індикатори залученості персоналу та продуктивності як зворотний зв'язок для корекції політик.

Реалізація цих заходів повинна бути інтегрована в загальну стратегію стійкості підприємства, адже мотивація праці прямо впливає на збереження людського капіталу і безперервність виробництва [4].

Резюмуючи зазначимо, воєнні події в Україні зумовили глибоку трансформацію системи трудової мотивації, особливо у промисловому секторі. В умовах підвищених ризиків і невизначеності зростає значення нематеріальних стимулів – психологічної підтримки, визнання, комунікації та безпеки. Ефективна мотиваційна політика вимагає поєднання базових гарантій із гнучкими соціально-психологічними механізмами, що сприяють утриманню кадрів, підвищенню залученості та збереженню виробничого потенціалу. Таким чином, управління мотивацією в умовах війни виступає не лише інструментом стимулювання праці, а й ключовим чинником стійкості та відновлення підприємств.

Список використаних джерел

1. Havrylyshyn O., Eckardt A., Yakushko O. Management research on the war in Ukraine: Building theory and supporting practitioners. *European Management Journal*, 2024. № 42(5). 647–652. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237324000033> (дата доступу: 31.10.2025)
2. Horbal N. I., Melnychuk K. Y. Increasing Motivation of Employees of Ukrainian Enterprises in Crisis Conditions. *Lviv Polytechnic Scientific Journal*, 2023. 7(1). 107–119. URL: <https://science.lpnu.ua/semi/all-volumes-and-issues/volume-7-number-1-2023/increasing-motivation-employees-ukrainian> (дата доступу: 31.10.2025)
3. Podolchak N., Tsygylk N., Chursinov O. Assessment of the motivation level of Ukrainian civil servants in wartime conditions and strategy for its improvement. *Administratie si Management Public*, 2025. № 44. 131–149. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3996154> (дата доступу: 31.10.2025)
4. Sytch M., Rider C. How Ukrainian Companies Are Transforming Wartime Challenges Into Lifelines. *MIT Sloan Management Review*, 2024. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-ukrainian-companies-are-transforming-wartime-challenges-into-lifelines> (дата доступу: 31.10.2025)



CERTIFICATE

of conference participant

it is hereby certified, that

АНДРІЙ ВЯЧЕСЛАВОВИЧ ХРАМЦОВ

took part in the 5th International Scientific and Practical Conference
 «MODERN TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF ECONOMY,
 TECHNOLOGY AND INDUSTRY»

January 7-9, 2026, Toronto, Canada
 24 Hours of Participation
 (0,8 ECTS credits)



Head of the
 organizing committee



Viktoriia Tsiundyk

ISU-26/0107-063

