МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

На тему Мотивація працівників в умовах війни: фактори, що впливають на ефективність роботи виробничих підприємств

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Employee Motivation in Wartime:
Factors Affecting the Efficiency of Industrial Enterprises

Виконала: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
групи гр. 6.0732-моа-с
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
_____Тарасенко О.В.
Керівник доц. каф. ПМОіЛ, доц. к.е.н. Т.С.Павлюк
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц. к.е.н. Ю.І. Полусмяк

Запоріжжя
2025

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
«____» _____20__року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Тарасенко Ольги Віталіївни

1. Тема роботи Мотивація працівників в умовах війни: фактори, що впливають на ефективність роботи виробничих підприємств
керівник роботи Павлюк Тетяна Сергіївна, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від «16 » грудня 2024 року № 1967-с
2. Строк подання здобувачем роботи « 20 » травня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем мотивації персоналу, управління людськими ресурсами в кризових умовах, а також специфіки функціонування виробничих підприємств під час воєнного стану. Для аналізу будуть використані статистичні дані Державної служби статистики України, матеріали аналітичних звітів міжнародних організацій та дослідницьких центрів щодо впливу війни на економіку та ринок праці України. Практичною базою слугуватимуть дані діяльності ПП «УкрМеталКонструкції», зокрема його внутрішня документація, результати опитувань (анкетування) працівників щодо рівня їх мотивації, фінансово-економічні показники діяльності підприємства до та під час воєнного стану, а також нормативно-правові акти України, що регулюють трудові відносини в умовах війни.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи - теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

1 Розділ - Теоретичні засади мотивації робочої сили - складається з 3 підрозділів: 1.1. Сутність, поняття та значення мотивації праці; 1.2. Основні теоретичні моделі мотивації праці; 1.3. Особливості мотивації працівників на виробничих підприємствах; 2 Розділ - Аналіз факторів, що впливають на ефективність роботи виробничих підприємств в умовах воєнного стану - складається з 3 підрозділів: 2.1. Характеристика діяльності підприємства «УкрМеталКонструкції» у воєнний період; 2.2. Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на ефективність роботи підприємства; 2.3. Дослідження рівня мотивації працівників ПП «УкрМеталКонструкції»; 3 Розділ - Шляхи підвищення ефективності мотивації працівників в умовах воєнного стану - складається з 2 підрозділів : 3.1. Розробка рекомендацій щодо підвищення мотивації працівників на прикладі ПП «УкрМеталКонструкції»; 3.2. Впровадження сучасних методів управління персоналом в умовах кризових викликів.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	22.01.2025 р.	22.01.2025р.
2	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	05.03.2025 р.	0.03.2025 р.
3	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.04.2025 р.	03.04.2025 р.

6. Дата видачі завдання 22.01.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	лютий	виконано
5	Виконання розділу 1	лютий	виконано
6	Виконання розділу 2	березень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ О. В. Тарасенко
(підпис)

Керівник роботи _____ Т.С. Павлюк
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ В.О. Шишкін
(підпис)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Мотивація працівників в умовах війни: фактори, що впливають на ефективність роботи виробничих підприємств»: 73 сторінки, 12 рисунків, 1 таблиця. Перелік посилань нараховує: 37 найменувань.

Актуальність теми визначається критичною важливістю забезпечення стабільної роботи виробничих підприємств в умовах воєнного стану, де мотивація персоналу відіграє ключову роль у збереженні ефективності та адаптації до екстремальних умов. Війна вимагає перегляду традиційних підходів до управління людськими ресурсами та розробки специфічних мотиваційних стратегій.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження факторів, що впливають на ефективність мотивації працівників ПП «УкрМеталКонструкції» в умовах воєнного стану, та розробка практичних рекомендацій щодо її підвищення на виробничих підприємствах, що функціонують у таких умовах.

Об’єктом дослідження є процес мотивації праці працівників виробничих підприємств в умовах війни.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти формування й підвищення ефективності мотивації працівників на прикладі ПП «УкрМеталКонструкції» в умовах війни.

Методи дослідження: теоретичного узагальнення та порівняння, системного аналізу, соціологічні методи (аналіз результатів опитувань та досліджень).

У роботі розглянуто теоретичні основи мотивації праці, проаналізовано специфіку діяльності ПП «УкрМеталКонструкції» під час воєнного стану, виявлено ключові внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на мотивацію персоналу, зокрема безпекові ризики, психологічний стан та економічну нестабільність. Досліджено поточний рівень мотивації працівників.

На основі проведеного аналізу розроблено комплексні рекомендації щодо підвищення ефективності мотивації працівників ПП «УкрМеталКонструкції», які включають оптимізацію умов праці та безпеки, вдосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання, впровадження програм психологічної підтримки, розвиток корпоративної культури та комунікацій, а також застосування гнучких форм роботи. Запропоновано сучасні методи управління персоналом, адаптовані до кризових викликів.

Практична цінність одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій керівництвом ПП «УкрМеталКонструкції» та інших виробничих підприємств для створення дієвих систем мотивації, спрямованих на підвищення продуктивності, збереження кадрового потенціалу та забезпечення стійкості функціонування в умовах воєнного стану та у повоєнний період.

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ, ВОЄННИЙ СТАН, ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО, ЕФЕКТИВНІСТЬ МОТИВАЦІЇ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КРИЗОВІ УМОВИ, ПП «УКРМЕТАЛКОНСТРУКЦІЇ», СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ.

ABSTRACT

“Employee Motivation in Wartime: Factors Affecting the Efficiency of Industrial Enterprises": 73 pages, 12 figures,1 table, appendices. The list of references includes 37 titles.

The relevance of the topic is determined by the critical importance of ensuring the stable operation of manufacturing enterprises under martial law, where staff motivation plays a key role in maintaining efficiency and adapting to extreme conditions. The war necessitates a revision of traditional approaches to human resource management and the development of specific motivational strategies.

The aim of the qualification thesis is to study the factors influencing the effectiveness of employee motivation at PE "UkrMetalKonstruktsii" under martial law and to develop practical recommendations for its improvement at manufacturing enterprises operating in such conditions.

The object of research is the process of labor motivation of employees at manufacturing enterprises under martial law.

The subject of research is the theoretical, methodological, and practical aspects of forming and increasing the efficiency of employee motivation on the example of PE "UkrMetalKonstruktsii" under martial law.

Research methods: theoretical generalization and comparison, system analysis, sociological methods (analysis of survey and research results), statistical analysis, graphical method.

The thesis examines the theoretical foundations of labor motivation, analyzes the specifics of PE "UkrMetalKonstruktsii"'s activities during martial law, and identifies key internal and external factors affecting staff motivation, including security risks, psychological state, and economic instability. The current level of employee motivation was investigated.

Based on the analysis, comprehensive recommendations were developed to increase the efficiency of employee motivation at PE "UkrMetalKonstruktsii". These

include optimizing working conditions and safety, improving material and non-material incentive systems, implementing psychological support programs, developing corporate culture and communications, and applying flexible work arrangements. Modern human resource management methods adapted to crisis challenges are proposed.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the developed recommendations by the management of PE "UkrMetalKonstruktsii" and other manufacturing enterprises to create effective motivation systems aimed at increasing productivity, preserving human resources, and ensuring operational stability under martial law and in the post-war period.

EMPLOYEE MOTIVATION, MARTIAL LAW, MANUFACTURING ENTERPRISE, MOTIVATION EFFICIENCY, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, CRISIS CONDITIONS, PE 'UKRMETALKONSTRUKTSII', LABOR INCENTIVES.

ЗМІСТ

ВСТУП……13
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ РОБОЧОЇ СИЛИ……14
1.1. Сутність, поняття та значення мотивації праці……14
1.2. Основні теоретичні моделі мотивації праці……20
1.3. Особливості мотивації працівників на виробничих підприємствах……29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ……..36
2.1. Характеристика діяльності підприємства «УкрМеталКонструкції» у воєнний період……..……36
2.2. Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на ефективність роботи підприємства……43
2.3. Дослідження рівня мотивації працівників ПП «УкрМеталКонструкції»……...50
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ……..……57
3.1. Розробка рекомендацій щодо підвищення мотивації працівників на прикладі ПП «УкрМеталКонструкції»……57
3.2. Впровадження сучасних методів управління персоналом в умовах кризових викликів……62
ВИСНОВКИ……..……65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..…67

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ВВП – Валовий внутрішній продукт

гр. – група (у контексті студентської групи)

доц. – доцент

ЕРГ (ERG) – Existence, Relatedness, Growth (Існування, Взаємозв'язок, Зростання – теорія потреб Альдерфера)

ЄС – Європейський Союз

ЗП – заробітна плата

ЗСУ – Збройні Сили України

к.е.н. – кандидат економічних наук

кв. – квартал

МОЗ – Міністерство охорони здоров'я України

НБУ – Національний банк України

ОП та НС – Відділ охорони праці та надзвичайних ситуацій

ПП – Приватне підприємство

ПП «УкрМеталКонструкції» – Приватне підприємство «УкрМеталКонструкції» (ключовий об'єкт дослідження)

SMART – Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound (критерії постановки цілей: конкретний, вимірюваний, досяжний, доречний, обмежений у часі)

HR (Human Resources) – Людські ресурси, управління персоналом

Воєнний стан – особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності.

Виробниче підприємство – підприємство, основною діяльністю якого є виробництво продукції.

Гігієнічні фактори (за Герцбергом) – фактори робочого середовища,

відсутність яких викликає незадоволеність, але наявність яких не обов'язково мотивує (напр., умови праці, зарплата).

Демотивація – процес зниження або втрати інтересу та спонукання до діяльності.

Ефективність мотивації – ступінь досягнення цілей мотиваційної політики підприємства, що виражається у підвищенні продуктивності праці, лояльності персоналу тощо.

Кадровий потенціал – сукупність здібностей і можливостей працівників, які можуть бути використані для досягнення цілей організації.

Корпоративна культура – система цінностей, норм, переконань та моделей поведінки, що поділяються членами організації.

Кризові умови – умови функціонування підприємства, що характеризуються високим ступенем невизначеності, ризиків та загроз його стабільності.

Матеріальне стимулювання – система заохочень працівників, заснована на грошових виплатах та інших матеріальних благах.

Мотиватори (за Герцбергом) – фактори, пов'язані зі змістом роботи, наявність яких викликає задоволеність і стимулює до високої продуктивності (напр., визнання, відповідальність, можливості зростання).

Мотивація праці – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до трудової діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей та цілей організації.

Нематеріальне стимулювання – система заохочень, що не має прямого грошового вираження (напр., визнання, можливості навчання, гнучкий графік).

Плинність кадрів – показник, що характеризує частоту зміни працівників на підприємстві.

Психологічний стан – внутрішній емоційний та когнітивний стан індивіда.

Релокація підприємства – переміщення виробничих потужностей та/або персоналу підприємства в інший регіон або країну.

Стимулювання праці – сукупність заходів, спрямованих на підвищення

зацікавленості працівників у результатах своєї праці.

Управління персоналом – діяльність, спрямована на забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, їх ефективне використання, професійний розвиток та мотивацію.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження, що полягає в мотивації працівників в умовах війни, визначається значним впливом таких складних і стресових умов на ефективність функціонування виробничих підприємств. В умовах воєнного стану особливо важливим є забезпечення стабільної роботи підприємств, де ключову роль відіграє правильне управління персоналом та його мотивація. Війна змушує перерозподіляти ресурси, адаптувати стратегії та вводити нові підходи до мотивації працівників, що дозволяє підприємствам зберігати свою функціональність навіть в екстремальних умовах.

Мотивація праці є важливим аспектом, який прямо впливає на продуктивність працівників, їхню задоволеність роботою та залученість до виконання поставлених завдань. В умовах війни виникають нові фактори, що можуть як позитивно, так і негативно вплинути на мотиваційні чинники. Важливою є здатність адаптувати мотиваційну політику до нових реалій, враховуючи такі аспекти, як психологічний клімат в колективі, зміни у фінансових умовах, рівень безпеки працівників і підтримка з боку керівництва.

Метою дослідження є вивчення факторів, що впливають на ефективність мотивації працівників в умовах воєнного стану на прикладі ПП «УкрМеталКонструкції», а також розробка рекомендацій щодо підвищення мотивації персоналу на підприємствах, що функціонують в таких умовах. Для досягнення цієї мети необхідно розглянути теоретичні основи мотивації праці, дослідити специфіку діяльності підприємств в умовах воєнного стану та визначити заходи, які можуть сприяти збереженню та підвищенню мотивації працівників в ці складні часи.

У результаті проведеного дослідження буде надано низку практичних рекомендацій щодо адаптації мотиваційних стратегій та управлінських підходів, що дозволить підвищити ефективність роботи персоналу та забезпечити стабільність виробничих процесів в умовах війни.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ РОБОЧОЇ СИЛИ

1.1. Сутність, поняття та значення мотивації праці

Мотивація праці є ключовим елементом у формуванні робочої поведінки та визначає рівень залученості, продуктивності і задоволеності співробітників. Її сутність полягає у внутрішніх та зовнішніх стимуляторах, що спрямовують людину на досягнення поставлених завдань і реалізацію особистих цілей. З одного боку, мотивація визначається як внутрішній процес, який стимулює особистість до дії через задоволення базових потреб, прагнення до самореалізації та потребу визнання. З іншого боку, вона включає зовнішні фактори, такі як система винагород, умови праці, організаційна культура та соціальне оточення, що створюють сприятливі або, навпаки, стримуючі умови для реалізації потенціалу працівника [1].

У психологічній науці мотивацію трактують як багатовимірний феномен, що охоплює як біологічні, так і соціально-психологічні аспекти діяльності людини. Класична теорія Маслоу, наприклад, підкреслює ієрархічність потреб, де базові фізіологічні потреби є фундаментом для подальшого розвитку вищих рівнів мотивації, таких як потреба в безпеці, соціальне визнання, самоповагу і самоактуалізацію. Такий підхід дозволяє розглядати мотивацію не лише як засіб досягнення конкретних результатів, а й як процес особистісного розвитку, що має прямий вплив на ефективність роботи підприємств. Водночас, сучасні дослідження вказують на необхідність інтеграції як внутрішніх мотивів, так і зовнішніх стимулів, що впливають на прийняття рішень та рівень залученості співробітників у виробничий процес [2].

Відмінною рисою мотивації праці є її динамічність, яка зумовлена постійною взаємодією індивідуальних характеристик особистості з умовами зовнішнього середовища [3]. Працівники реагують на зміни в організаційній

структурі, політиці винагород і умовах праці, що вимагає постійного аналізу і адаптації методів управління персоналом. У цьому контексті теорія очікувань Врума набуває особливого значення, адже вона розглядає мотиваційний процес як взаємозв'язок між очікуваними результатами діяльності, ймовірністю досягнення цих результатів і ступенем їхньої привабливості для співробітника. За такої моделі, рівень мотивації безпосередньо залежить від того, наскільки чітко співробітник розуміє вимоги роботодавця і в якій мірі вірить у свою здатність досягти поставлених цілей [4].

Значення мотивації праці для виробничих підприємств важко переоцінити. Ефективна система мотивації не лише сприяє зростанню продуктивності праці, а й формує позитивний імідж організації, стимулює розвиток професійних навичок і покращує якість взаємодії між керівництвом і підлеглими. При цьому важливо враховувати, що мотиваційні чинники можуть значно відрізнятися залежно від специфіки галузі, внутрішньої структури підприємства та зовнішнього економічного середовища. Практичне застосування теоретичних положень дозволяє не тільки підвищити ефективність виробничої діяльності, а й забезпечити стійкість організації в умовах кризових ситуацій, зокрема під час воєнного стану, коли зовнішні фактори стають особливо вагомими.

Сутність мотивації праці також включає розуміння потреби інтеграції особистісного зростання співробітника з цілями підприємства. Працівники, які бачать можливості для професійного розвитку, більш охоче беруть участь у реалізації інноваційних проектів і пропонують власні ідеї для покращення виробничих процесів. Це обумовлює необхідність створення системи безперервного навчання і розвитку, яка базується на сучасних методах управління персоналом. У свою чергу, реалізація такої системи сприяє формуванню високої мотивації за рахунок зниження рівня стресу, підвищення самооцінки та задоволеності роботою, що безпосередньо впливає на загальну ефективність підприємства [5] (Рис. 1.1).



Рис. 1.1. Взаємодія внутрішніх і зовнішніх стимулів

Розуміння поняття мотивації праці охоплює також аналіз її історичних та концептуальних еволюційних змін. Початкові теорії стимулювання, орієнтовані переважно на матеріальні винагороди, поступово розвивалися до комплексних моделей, що враховують психологічні та соціальні аспекти. Так, дослідження Герцберга, спрямовані на розмежування мотиваторів і гігієнічних факторів, показали, що задоволення від роботи залежить не лише від умов праці, але й від можливостей для самовираження, визнання досягнень і професійного зростання [6]. Подібні підходи підтверджують, що мотивація є багатовимірним явищем, що вимагає комплексного підходу до її стимулювання та управління [7].

Поняття мотивації праці також набуває особливої актуальності у сучасних умовах змін, коли економічні, політичні та соціальні фактори впливають на стабільність виробничої діяльності. Зокрема, в умовах воєнного стану підприємства зіштовхуються з необхідністю адаптувати свої

мотиваційні стратегії до нових викликів, де зовнішні фактори, як-от безпека, стабільність робочого місця та можливість отримання додаткової підтримки, стають критеріями успішної роботи. Саме тому сучасна мотиваційна політика повинна враховувати як традиційні стимули, так і нові чинники, що виникають в умовах кризових ситуацій. Такий підхід дозволяє не тільки зберегти робочу силу, але й сприяти її мобілізації для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Практична значущість мотивації праці підтверджується її впливом на інноваційний розвиток підприємства. Коли співробітники відчувають, що їхні зусилля визнаються і винагороджуються, це створює позитивний психологічний клімат, що стимулює появу нових ідей та впровадження інноваційних рішень. З іншого боку, недостатній рівень мотивації може призводити до зниження продуктивності, збільшення плинності кадрів і, як наслідок, до втрати конкурентоспроможності організації. Тому розробка ефективної системи мотивації є одним із стратегічних завдань управління персоналом, що спрямоване на оптимізацію виробничих процесів та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Наукове осмислення сутності мотивації праці також базується на аналізі внутрішньої структури потреб людини. Сучасні теорії мотивації підкреслюють важливість індивідуальних особливостей, таких як особистісні установки, досвід, рівень професійної підготовки та психологічна готовність до змін. Працівник, що має чітке усвідомлення своїх можливостей і бачення власного професійного шляху, буде більш мотивованим до активної участі в житті організації. Водночас, управлінський підхід до мотивації повинен передбачати диференціацію стимулів відповідно до специфічних потреб кожного співробітника, що дозволяє створити індивідуалізовану систему заохочення. Цей підхід сприяє формуванню високої рівноваги між інтересами працівників і завданнями підприємства, що, у свою чергу, забезпечує стабільність і зростання виробничих показників [8].

Окрім традиційних аспектів, мотивація праці включає також сучасні

концепції, спрямовані на розвиток внутрішніх ресурсів людини. Так, концепція самодетермінації, розроблена Десі та Раяном, підкреслює, що внутрішня мотивація є важливішою за зовнішні стимули, оскільки вона забезпечує тривалу залученість працівника до діяльності. Відповідно до цієї концепції, створення умов для автономії, компетентності та взаємопов'язаності сприяє підвищенню внутрішньої мотивації, що дозволяє працюючим знаходити задоволення у виконанні своїх обов’язків незалежно від зовнішніх обставин. Практична реалізація цього підходу вимагає від менеджменту не лише системного підходу до розробки мотиваційних заходів, але й постійного моніторингу потреб і очікувань персоналу, що особливо актуально в умовах невизначеності та кризових ситуацій.

Можна стверджувати, що поняття мотивації праці є багатогранним і динамічним феноменом, що вимагає комплексного підходу до його аналізу та впровадження у практику управління персоналом. Мотивація є як внутрішнім ресурсом, так і зовнішнім чинником, що взаємодіють для забезпечення високої продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Розуміння сутності мотивації дозволяє не лише оптимізувати виробничі процеси, але й сприяти професійному зростанню співробітників, формуючи основу для інноваційного розвитку організації. У сучасних умовах, коли зовнішні впливи, такі як економічні кризи чи військові виклики, змушують керівництво шукати нові підходи до управління людськими ресурсами, інтеграція теоретичних положень з практичними методиками стимулювання праці стає критично важливою для забезпечення стійкості та адаптивності виробничих підприємств [9].

З огляду на вищезазначене, значення мотивації праці набуває особливої актуальності як у нормальних умовах функціонування підприємства, так і в кризових ситуаціях, коли успіх організації залежить від здатності оперативно реагувати на зміни та мобілізувати внутрішні ресурси. Ефективна система мотивації сприяє не лише підвищенню робочої дисципліни та якості виконання завдань, але й зміцнює лояльність співробітників, стимулюючи їх

до активного участі в житті підприємства. В результаті, мотиваційна політика, побудована на засадах інтеграції внутрішніх і зовнішніх стимулів, стає важливим інструментом управління, що сприяє досягненню стратегічних цілей і забезпечує конкурентні переваги організації на ринку.

Аналіз сутності, поняття та значення мотивації праці дозволяє сформувати комплексне розуміння цього явища, що є необхідною передумовою для розробки ефективних систем стимулювання працівників. Практична реалізація теоретичних положень у сфері мотивації сприяє формуванню умов для стабільного розвитку підприємства, підвищення якості виробничої діяльності та зростання загальної конкурентоспроможності. Інтеграція сучасних теорій з практичними методиками управління дозволяє адаптувати організаційну політику до змінних умов ринку, що є особливо важливим у контексті зростаючих зовнішніх викликів. Отже, мотивація праці виступає не лише як механізм стимулювання активності співробітників, але й як стратегічний ресурс, що забезпечує розвиток та процвітання підприємства в сучасних умовах економічної та соціальної нестабільності.

Враховуючи всі вищевикладені положення, можна зробити висновок, що мотивація праці є невід'ємною складовою ефективного управління персоналом, яка безпосередньо впливає на якість виробничих процесів та стійкість організації. Інвестування в розвиток системи мотивації сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, забезпечує умови для інноваційного розвитку та створення сприятливого психологічного клімату серед співробітників. Це, в свою чергу, відкриває нові перспективи для формування високопродуктивної робочої сили, здатної оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства. Теоретичні засади мотивації робочої сили становлять фундамент для подальшого аналізу практичних підходів до управління персоналом, що є особливо важливим в умовах сучасних викликів і кризових ситуацій [10].

1.2. Основні теоретичні моделі мотивації праці

Основні теоретичні моделі мотивації праці формують базис для розуміння поведінки співробітників у виробничих організаціях. Ці моделі дають можливість систематизувати та класифікувати стимули, які спонукають людину діяти, докладати зусиль та досягати поставлених завдань. Розуміння цих моделей є надзвичайно важливим для розробки ефективних систем управління персоналом, адже саме завдяки їм можна визначити, які саме чинники стимулюють співробітників, а які можуть, навпаки, гальмувати їх активність. Основні теоретичні підходи охоплюють як класичні концепції, що базуються на ієрархії потреб, так і сучасні моделі, орієнтовані на індивідуальні особливості особистості та специфіку організаційного середовища [11].

Однією з перших і найбільш впливових моделей є модель ієрархії потреб Маслоу, яка розглядає мотивацію як процес задоволення потреб, що розташовані в певній послідовності. За Маслоу, людина починає з базових фізіологічних потреб, таких як їжа, вода, житло, і лише після їх задоволення переходить до потреб у безпеці, соціальній приналежності, повазі та, врешті-решт, до потреби в самоактуалізації. Такий підхід дозволяє розглядати мотивацію як динамічний процес, у якому пріоритетність потреб змінюється в залежності від зовнішніх умов та внутрішнього стану особистості. Практична цінність цієї моделі полягає в тому, що вона допомагає керівникам виявити, на якому етапі задоволення потреб знаходяться їхні співробітники, і розробити відповідні заходи для підвищення ефективності праці [12].

Наступною важливою концепцією є теорія двофакторності Герцберга, яка розділяє фактори, що впливають на задоволення працівників, на гігієнічні та мотиваційні. Гігієнічні чинники – це умови праці, зарплата, стосунки з колегами та керівництвом, а мотиваційні чинники пов’язані із самооцінкою, визнанням досягнень, можливістю професійного зростання. За Герцбергом, відсутність гігієнічних чинників призводить до незадоволення роботою, але їх наявність не обов’язково стимулює додаткову активність, тоді як мотиваційні

фактори безпосередньо сприяють підвищенню внутрішньої зацікавленості співробітника. Практичний аспект цієї моделі полягає в тому, що вона дозволяє розмежувати заходи, спрямовані на усунення негативних аспектів робочого середовища, від тих, що стимулюють особистісний розвиток і творчість [13].

Подібно до моделі Маслоу, теорія потреб Ерґера (Existence, Relatedness, Growth) є спробою адаптувати класичну ієрархію до більш гнучкого підходу. Ерґер пропонує скорочену схему, що охоплює потреби існування, взаємозв'язку та зростання, підкреслюючи, що потреби не обов'язково задовольняються послідовно, а можуть існувати одночасно. Цей підхід дозволяє враховувати як індивідуальні відмінності співробітників, так і специфіку конкретного робочого середовища. Модель Ерґера є особливо корисною в умовах сучасного виробництва, де часто необхідно одночасно вирішувати питання забезпечення базових умов праці і стимулювання до професійного розвитку та інновацій [14].

Ще одним важливим підходом до розуміння мотивації є теорія потреб МакКлелланда, яка акцентує увагу на трьох ключових потребах: потребі в досягненні, потребі в належності та потребі у владі. МакКлелланд стверджує, що кожна людина характеризується різним рівнем цих потреб, що визначає її мотиваційний профіль. Працівники з високою потребою в досягненні орієнтовані на постановку амбітних завдань і досягнення високих результатів, а ті, у кого переважає потреба в належності, більше цінують гармонійні стосунки в колективі. Потреба у владі, в свою чергу, стимулює прагнення до впливу на прийняття рішень і управління процесами. Концепція МакКлелланда дозволяє менеджерам гнучко підходити до організації роботи, розподіляючи завдання відповідно до індивідуальних мотиваційних особливостей співробітників і створюючи умови для максимальної реалізації їхнього потенціалу.

Теорія очікувань Врума є ще одним важливим підходом, що пояснює мотиваційний процес через призму взаємозв'язку між очікуваннями,

зусиллями та результатами діяльності. За Врумом, мотивація визначається трьома компонентами: очікуванням, що зусилля призведе до досягнення певного рівня продуктивності, вірою в те, що саме продуктивність забезпечить отримання винагороди, та цінністю цієї винагороди для працівника. Цей підхід дозволяє розглядати мотивацію як раціональний процес прийняття рішень, де співробітники оцінюють свої можливості і перспективи, що безпосередньо впливає на їхню готовність вкладати додаткові зусилля. Практична цінність теорії Врума полягає в тому, що вона допомагає розробити систему винагород і стимулів, орієнтовану на реальні очікування співробітників, що сприяє підвищенню загальної ефективності роботи підприємства [15].

Теорія справедливості Адамса розглядає мотивацію через призму суб'єктивного відчуття співробітниками справедливості розподілу ресурсів і винагород. За цією моделлю, співробітники постійно порівнюють власні зусилля та результати з досягненнями колег, і будь-яка невідповідність може призводити до зниження мотивації. Основною ідеєю є те, що відчуття справедливості є критичним чинником для збереження задоволеності роботою і лояльності до організації. Практична імплементація цієї моделі вимагає прозорості в системах оплати праці, критеріїв оцінки результатів роботи та визнання заслуг співробітників. Лише у випадку, коли співробітники вважають, що розподіл винагород відповідає їхнім зусиллям і досягненням, можна очікувати високого рівня мотивації і залученості до робочих процесів [16].

Сучасні підходи до мотивації також враховують внутрішні чинники, що визначають якість виконання праці. Теорія самовизначення, розроблена Десі та Раяном, зосереджується на трьох базових психологічних потребах – автономії, компетентності та пов'язаності. Відповідно до цього підходу, внутрішня мотивація виникає тоді, коли співробітники відчувають контроль над своїми діями, мають можливості для професійного зростання та відчувають приналежність до колективу. Цей підхід підкреслює, що зовнішні стимули, такі як матеріальні винагороди, не завжди можуть забезпечити

стійкий мотиваційний ефект, якщо не враховуються внутрішні потреби людини. Практична реалізація концепції самовизначення вимагає створення умов, за яких кожен співробітник має можливість розвивати свої професійні компетенції, брати участь у прийнятті рішень і відчувати свою значущість у загальному процесі управління організацією [17].

До значних моделей мотивації належить також теорія підкріплень, заснована на біхевіористичних підходах до аналізу людської поведінки. Згідно з цією моделлю, мотивація розглядається як функція реакції на позитивне або негативне підкріплення, яке слідує за певною поведінкою. Позитивне підкріплення стимулює повторення бажаної поведінки, тоді як негативне або відсутність підкріплення призводять до її зменшення. Практичний аспект даного підходу проявляється в розробці систем заохочення, що включають не лише матеріальні бонуси, але й нематеріальні винагороди, такі як похвала, визнання досягнень та можливість кар'єрного зростання. Ефективність такої моделі підтверджується численними дослідженнями, що демонструють залежність продуктивності праці від правильно організованої системи підкріплень [18].

Важливим інструментом управління мотивацією є теорія постановки цілей, розроблена Локом і Латем. Цей підхід базується на припущенні, що конкретні та амбітні цілі сприяють зосередженості уваги співробітників і стимулюють їх до досягнення високих результатів. Чітко сформульовані цілі, що відповідають принципу SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), дозволяють працівникам зрозуміти, що від них очікується, та визначити необхідний рівень зусиль для досягнення поставлених завдань. Практична користь даної моделі полягає в тому, що вона сприяє підвищенню ефективності комунікації між керівництвом і підлеглими, а також забезпечує систематичний підхід до оцінки робочих результатів (Рис. 1.2).

Модель	Основні чинники
Маслоу	Ієрархія потреб (від фізіологічних до самоактуалізації)
Герцберг	Гігієнічні vs мотиваційні чинники
МакКлелланд	Потреби в досягненні, належності, владі
Врум	Очікування, зусилля, винагорода
Адамс	Справедливість розподілу
Самовизначення	Автономія, компетентність, пов'язаність

Рисунок 1.2. Порівняльна характеристика теоретичних моделей мотивації

Інтеграція різних мотиваційних моделей дозволяє отримати більш комплексну картину мотиваційних процесів у виробничих підприємствах. Кожна з розглянутих теоретичних концепцій має свої сильні сторони та певні обмеження, тому сучасний підхід до управління персоналом ґрунтується на комбінації декількох моделей. Наприклад, з одного боку, система управління персоналом може базуватися на традиційній ієрархії потреб Маслоу, що дозволяє врахувати базові умови для забезпечення життєдіяльності співробітників, а з іншого – застосовувати принципи теорії справедливості Адамса для підтримання відчуття рівності та прозорості в розподілі винагород. Такий підхід сприяє формуванню збалансованої системи мотивації, де матеріальні та нематеріальні стимули гармонійно інтегровані з індивідуальними особливостями кожного працівника.

Практичне застосування теоретичних моделей мотивації вимагає системного аналізу внутрішніх процесів організації та адаптації управлінських підходів до специфіки діяльності підприємства. Виробничі організації, що

працюють у сучасних умовах високої конкуренції та постійних змін, змушені враховувати не лише традиційні матеріальні стимули, але й психологічні чинники, що впливають на ефективність роботи співробітників. Для цього необхідно впроваджувати інтегровані системи мотивації, які включають елементи теорії очікувань, самовизначення та постановки цілей. Такий підхід дозволяє не лише підвищити рівень продуктивності, але й створити умови для інноваційного розвитку, що є ключовим чинником збереження конкурентоспроможності підприємства в умовах постійних зовнішніх викликів [19].

Окрему увагу слід приділити аналізу взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів мотивації, оскільки саме їх комбінація визначає загальну ефективність мотиваційної політики організації. Внутрішні чинники, такі як особистісні установки, професійні компетенції та рівень самооцінки, формують базу для розвитку внутрішньої мотивації, яка підсилюється за рахунок зовнішніх стимулів – системи винагород, умов праці та можливостей для професійного зростання. Ретельний аналіз цих взаємозв’язків дозволяє розробити індивідуалізовані програми розвитку персоналу, що враховують як загальні тенденції ринку, так і специфічні потреби окремих співробітників. Така інтеграція моделей сприяє створенню умов для максимізації мотиваційного потенціалу, що, у свою чергу, забезпечує стабільне функціонування виробничих процесів та підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства.

Основні теоретичні моделі мотивації праці – від класичних підходів, таких як ієрархія потреб Маслоу, до сучасних концепцій самовизначення та постановки цілей – дозволяють отримати комплексне розуміння механізмів, що стимулюють робочу активність співробітників. Ці моделі не тільки систематизують різні аспекти мотивації, але й дають можливість адаптувати управлінські стратегії до конкретних умов виробничої діяльності. Ефективна система мотивації є важливим чинником, що впливає на якість роботи, інноваційний потенціал і загальну стійкість підприємства, особливо в умовах

економічних та соціальних кризових явищ.

Використання комплексного підходу до аналізу мотивації дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси управління персоналом, але й формувати позитивний імідж організації, що сприяє залученню висококваліфікованих кадрів.

Сучасний підхід до теоретичного осмислення мотивації передбачає не просто систематизацію окремих чинників, але і розуміння інтегрованої природи мотиваційних процесів. Це означає, що кожен елемент, від матеріальних стимулів до психологічних потреб, взаємодіє між собою, створюючи унікальний мотиваційний профіль кожного працівника. Такий підхід вимагає від керівників не лише теоретичних знань, а й практичних навичок аналізу, прогнозування та впровадження ефективних мотиваційних заходів. Для виробничих підприємств, які зіштовхуються з високою конкуренцією і постійними змінами у зовнішньому середовищі, комплексний аналіз мотиваційних моделей дозволяє оперативно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, підтримувати високий рівень продуктивності та забезпечувати інноваційний розвиток.

Основні теоретичні моделі мотивації праці виступають не лише як інтелектуальний конструкт, а й як практичний інструмент, що дозволяє управляти людськими ресурсами з максимальною ефективністю. Комплексність цих моделей забезпечує можливість адаптації до змінних умов, що є особливо важливим у сучасних кризових ситуаціях.

Завдяки поєднанню класичних і сучасних підходів, менеджери можуть створювати мотиваційні стратегії, які сприяють не тільки підвищенню продуктивності, але й розвитку професійних компетенцій співробітників, зміцненню корпоративної культури та формуванню стійкого конкурентного середовища.

Інвестування в системи мотивації дозволяє забезпечити злагоджену роботу організації, де кожен працівник відчуває свою значущість і бачить реальні перспективи для кар’єрного зростання (Рис. 1.3).

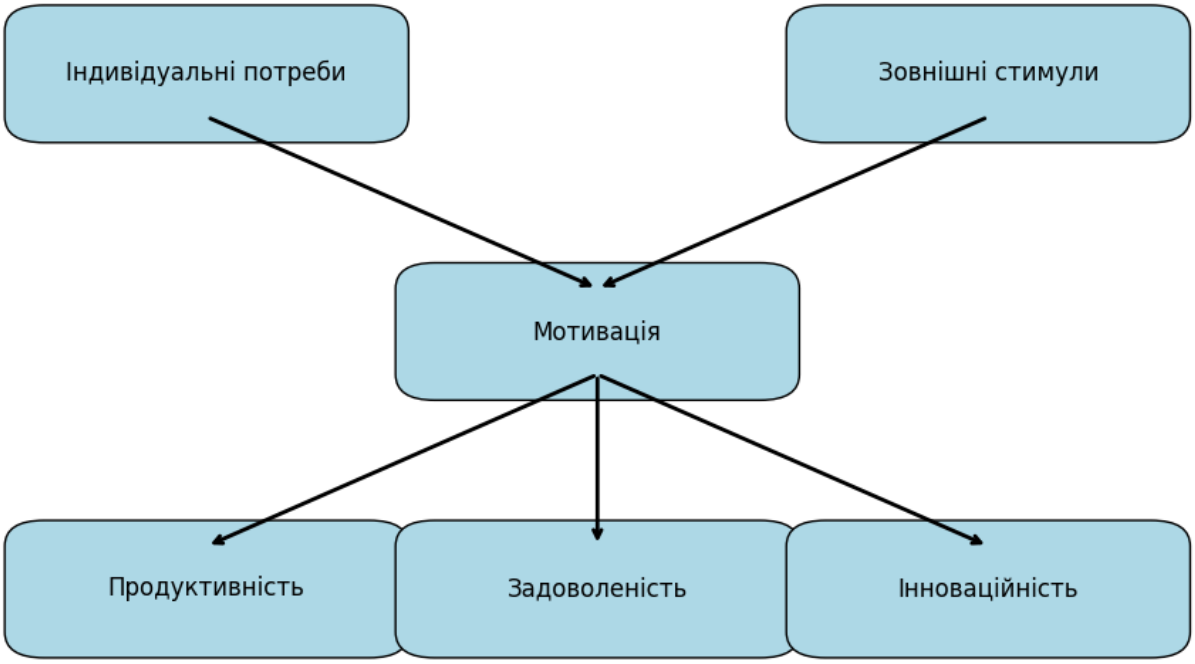


Рисунок 1.3. Інтеграційна модель мотивації робочої сили

Аналіз основних теоретичних моделей мотивації праці свідчить про необхідність комплексного підходу до управління персоналом. Сучасні організації мають враховувати як базові фізіологічні та безпекові потреби, так і вищі рівні мотивації, пов’язані із самоактуалізацією та професійним розвитком. Інтеграція класичних теорій із сучасними моделями дає можливість створити гнучку систему стимулювання, що відповідає як внутрішнім, так і зовнішнім вимогам робочого середовища. Такий підхід є фундаментальним для досягнення стратегічних цілей підприємства, оскільки дозволяє не тільки підвищити продуктивність праці, але й забезпечити стабільність та інноваційний розвиток в умовах постійних змін.

Впровадження теоретичних положень у практику управління дозволяє створити умови для високої мотивації робочої сили, що є вирішальним фактором успіху сучасних виробничих підприємств. Комплексна система мотивації, побудована на основі аналізу різних теоретичних підходів, сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату, стимулює творчість і

забезпечує адаптацію до зовнішніх викликів. Таким чином, основні теоретичні моделі мотивації праці не лише розкривають сутність мотиваційних процесів, але й виступають практичним інструментом для розробки ефективних стратегій управління персоналом [20].

Кожна з теоретичних моделей має свою специфіку, що визначає її застосування в конкретних умовах виробничої діяльності. Систематичний аналіз мотиваційних факторів дозволяє чітко визначити як внутрішні потреби співробітників, так і зовнішні впливи, що впливають на їхню робочу активність. Отже, ефективна система мотивації повинна ґрунтуватися на синтезі класичних і сучасних підходів, забезпечуючи гармонійний розвиток як індивідуальних компетенцій, так і загальної стратегії підприємства. Лише інтеграція різних моделей дозволяє досягти оптимального балансу між матеріальними стимулами і психологічними потребами, що є передумовою для стабільного зростання та успішної адаптації організації в умовах сучасних викликів.

Основні теоретичні моделі мотивації праці є наріжним каменем для розробки систем управління персоналом, що орієнтовані на підвищення ефективності виробничих процесів. Вони забезпечують методологічну базу для аналізу мотиваційних чинників, сприяють розробці індивідуальних програм розвитку та стимулювання, а також дозволяють адаптувати управлінські рішення до швидкоплинних умов сучасного ринку. Комплексне розуміння мотивації сприяє формуванню високопродуктивної робочої сили, яка здатна оперативно реагувати на зміни, впроваджувати інновації та забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства.

1.3. Особливості мотивації працівників на виробничих підприємствах

Особливості мотивації працівників на виробничих підприємствах формуються в умовах специфічного організаційного середовища, що визначається як технічними, так і соціальними чинниками. Виробничі процеси характеризуються високою інтенсивністю роботи, суворими вимогами до дотримання технологічних процесів та дисципліни, що накладає додаткові вимоги до системи стимулювання персоналу. Саме тому ефективна мотиваційна політика на виробничих підприємствах повинна базуватися на інтегрованому підході, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, орієнтовані на задоволення як базових потреб співробітників, так і їхніх прагнень до професійного зростання та самореалізації [21]. Особливість виробничого середовища полягає у фізичних умовах праці, які часто мають вплив на загальну ефективність діяльності працівників. На виробничих майданчиках забезпечення безпеки, належного рівня освітлення, вентиляції та ергономіки робочого місця стає першорядним завданням, оскільки ці чинники безпосередньо впливають на фізичне та психологічне здоров’я співробітників. Недотримання цих стандартів може не лише знизити продуктивність, але й стати причиною виникнення нещасних випадків, що негативно впливає на загальний моральний стан колективу. Отже, системи мотивації в умовах виробництва мають включати не лише заходи заохочення, але й комплекс заходів із забезпечення безпечних і комфортних умов праці [22].

Економічний аспект мотивації на виробничих підприємствах має свою специфіку, яка визначається особливостями системи оплати праці, надбавок та преміальних схем. Оскільки виробничий процес часто супроводжується високою інтенсивністю і рутинністю завдань, матеріальні стимули стають одним із ключових інструментів підвищення продуктивності. Система бонусів, премій за виконання планових показників, а також додаткові виплати за надурочну роботу дозволяють не лише утримати кваліфікований персонал, але й стимулювати його до досягнення високих результатів. Водночас,

прозорість критеріїв оцінки та своєчасність винагородження є вирішальними умовами для підтримання високого рівня довіри між керівництвом і працівниками.

Теоретичні основи мотивації, зокрема двофакторна теорія Герцберга, знаходять своє практичне застосування саме у виробничих умовах. Гігієнічні чинники, такі як стабільність заробітної плати, умови праці та гарантії охорони здоров'я, виступають базовим рівнем, без якого навіть найрозвиненіша система нематеріальних стимулів не зможе забезпечити бажаний рівень мотивації. У виробничих підприємствах особливу увагу приділяють забезпеченню безперервності виробничого процесу, тому виявлення та усунення негативних факторів стає першочерговим завданням управління персоналом. Натомість мотиваційні чинники, які сприяють підвищенню внутрішньої зацікавленості співробітників, включають можливості для кар'єрного зростання, професійного навчання, а також визнання досягнень на рівні окремих працівників і колективів [23] (Рис. 1.4).

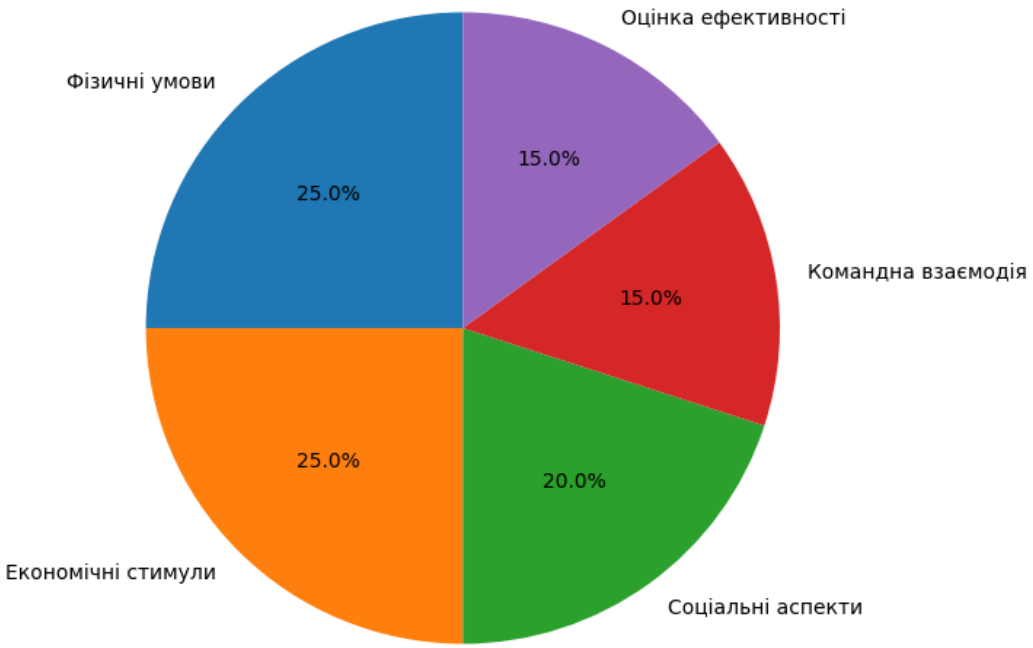


Рисунок 1.4. Мотиваційна система на виробничих підприємствах

На виробничих підприємствах значну роль відіграє командний дух і взаємодія між співробітниками. Робота на виробничих лініях або в рамках операційних бригад вимагає високого рівня синхронізації та взаємодоповнення, тому мотиваційні програми повинні враховувати як індивідуальні, так і колективні досягнення. Корпоративна культура, спрямована на взаємну підтримку, співпрацю і відкриту комунікацію, сприяє не лише підвищенню продуктивності, а й зниженню рівня стресу серед працівників. Умови, за яких досягається високий рівень корпоративної згуртованості, включають регулярні командні заходи, конкурси з нагородженням кращих команд, а також системи внутрішнього визнання, що стимулюють кожного співробітника вносити свій вклад у загальний успіх підприємства [24].

Управлінські практики на виробничих підприємствах мають враховувати специфіку виробничого циклу, що включає періодичні піки завантаженості та змінний графік роботи. Практика розподілу завдань, чітке визначення відповідальності, регулярний зворотний зв’язок від керівництва та оперативне вирішення конфліктних ситуацій дозволяють знизити рівень невизначеності і створити сприятливий клімат для роботи. Сучасні методи управління, такі як застосування цифрових технологій для моніторингу продуктивності та систем автоматизованої оцінки, допомагають оперативно реагувати на зміни в робочому процесі та вчасно коригувати мотиваційну політику. Такий підхід забезпечує своєчасне виявлення проблем і дозволяє впроваджувати заходи, спрямовані на підвищення ефективності виробництва.

Одним із важливих аспектів мотивації на виробничих підприємствах є професійний розвиток співробітників. Наявність системи безперервного навчання, підвищення кваліфікації та можливості участі у спеціалізованих тренінгах сприяє не лише удосконаленню професійних навичок, але й формує відчуття власної значущості та перспективності кар’єрного зростання. Працівники, які отримують можливість розвивати свої компетенції, демонструють підвищену залученість до робочого процесу і готовність до

впровадження інноваційних рішень. Виробничі підприємства, що інвестують у розвиток свого персоналу, створюють умови для довгострокової стабільності та конкурентоспроможності на ринку [25].

Особлива увага приділяється також створенню системи оцінки ефективності роботи, яка базується на чітких та об'єктивних критеріях. Виробничі показники, такі як кількість виготовленої продукції, рівень браку, швидкість виконання завдань та інші показники ефективності, повинні бути інтегровані у систему мотивації. Така система дозволяє не лише виявляти слабкі місця в робочому процесі, але й забезпечує можливість своєчасного надання зворотного зв'язку, що стимулює співробітників до підвищення власної продуктивності. Результати роботи кожного співробітника можуть враховуватися при розподілі бонусів та інших винагород, що створює прозору систему заохочення і стимулює здорову конкуренцію серед колег.

Сучасні технології значно розширюють можливості управління мотивацією в умовах виробництва. Використання інформаційних систем, спеціалізованого програмного забезпечення для аналізу продуктивності, цифрових платформ для комунікації та обміну інформацією дозволяє забезпечити оперативний контроль над виконанням завдань і сприяти підвищенню ефективності роботи. Автоматизація процесів оцінювання результатів роботи сприяє зменшенню суб'єктивності в оцінці та дозволяє розробити більш точну систему мотивації, що враховує індивідуальні особливості кожного працівника. Такий підхід не лише оптимізує управлінські процеси, але й підвищує загальну прозорість та довіру всередині організації [26].

Не менш важливим аспектом є психофізіологічний стан працівників, який значною мірою впливає на рівень їхньої мотивації. Виробничі процеси, що супроводжуються високою фізичною напругою, потребують розробки заходів, спрямованих на профілактику стресових станів і підтримання здоров'я персоналу. Організація режиму відпочинку, впровадження програм зі зниження стресу, проведення спортивних та оздоровчих заходів, а також

забезпечення можливості для психологічної підтримки є невід'ємними складовими системи мотивації на виробничих підприємствах. Ці заходи дозволяють не лише зберігати високий рівень продуктивності, але й сприяють формуванню позитивного ставлення співробітників до роботи та компанії в цілому.

У специфіці мотивації на виробничих підприємствах важливу роль відіграє і соціальна складова. Колектив, що працює в умовах постійного тиску виробничих термінів і високої відповідальності, потребує не лише матеріального забезпечення, але й визнання своїх досягнень, підтримки з боку керівництва та можливості для соціальної інтеграції. Системи мотивації, орієнтовані на підтримку здорових міжособистісних відносин, включають регулярні зустрічі, обговорення досягнень колективу, організацію корпоративних заходів та програми соціального забезпечення. Подібна політика дозволяє формувати лояльність до підприємства, знижувати рівень плинності кадрів і створювати сприятливий клімат для професійного зростання [27].

Комплексний підхід до мотивації на виробничих підприємствах потребує інтеграції традиційних теоретичних моделей із сучасними управлінськими технологіями. Виробничі підприємства, що працюють у конкурентному середовищі, мають адаптувати свої системи мотивації до умов швидкоплинних змін, враховуючи як глобальні економічні тенденції, так і специфіку внутрішніх процесів. Комбінування матеріальних стимулів з нематеріальними заходами дозволяє забезпечити максимальну ефективність робочого процесу. Керівники повинні постійно аналізувати показники продуктивності, враховувати індивідуальні потреби співробітників та оперативно коригувати мотиваційні стратегії з метою досягнення стратегічних цілей підприємства.

Особливості мотивації працівників на виробничих підприємствах визначаються поєднанням низки факторів, серед яких ключове місце займають умови праці, система матеріального заохочення, командна взаємодія та

ефективні управлінські практики. Системний підхід до мотивації вимагає врахування як фізичних, так і психологічних аспектів діяльності, що забезпечує збереження високої продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Виробничі підприємства, впроваджуючи комплексні мотиваційні стратегії, створюють умови для безперервного професійного розвитку співробітників, підвищення їхньої залученості та формування корпоративної культури, орієнтованої на досягнення спільних результатів [28].

Мотиваційна політика на виробничих підприємствах повинна базуватися на чіткому розумінні специфіки виробничого процесу, враховувати вимоги до якості та безпеки праці, а також передбачати використання сучасних технологій для оцінки та стимулювання результатів роботи. Лише інтеграція різноманітних підходів, від традиційних систем оплати до сучасних методів управління персоналом, дозволяє створити збалансовану систему, що відповідає як потребам підприємства, так і інтересам співробітників. Такий підхід сприяє формуванню високопродуктивної робочої сили, яка здатна оперативно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, забезпечуючи стійкість виробничого процесу в умовах постійних змін [29].

Систематизація теоретичних засад мотивації дозволяє чітко розмежувати ключові чинники, що впливають на поведінку працівників у виробничій сфері. Враховуючи як фізичні умови, так і соціально-психологічні аспекти, керівники можуть розробляти індивідуалізовані програми заохочення, що відповідають специфіці діяльності підприємства. Такий підхід забезпечує не лише оптимізацію виробничих процесів, але й сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню лояльності персоналу та створенню умов для довгострокового розвитку компанії.

Особливості мотивації на виробничих підприємствах вимагають постійного аналізу і коригування управлінських стратегій з огляду на динамічні зміни як у внутрішньому середовищі, так і в зовнішніх економічних і соціальних умовах. Інтеграція матеріальних та нематеріальних стимулів,

орієнтованих на задоволення потреб працівників, є ключовим фактором забезпечення стабільності, високої ефективності виробництва та конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах ринку [30].

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Характеристика діяльності підприємства «УкрМеталКонструкції» у воєнний період

Загальна характеристика підприємства до початку війни. Підприємство «УкрМеталКонструкції» до війни здійснювало стійку виробничо-господарську діяльність у сфері виготовлення металевих конструкцій, що використовуються в будівництві та промисловості [40]. Галузь металургії та металоконструкцій була одним із ключових секторів економіки України: частка гірничо-металургійного комплексу досягала близько 10 % ВВП і забезпечувала основний обсяг валютної виручки країни (близько $22 млрд експорту у 2021 р.) [40].

Підприємство мало налагоджені ланцюги постачання сировини та збуту продукції, обслуговувало значну кількість замовників як на внутрішньому ринку, так і за кордоном. Водночас для довоєнного періоду були характерні певні структурні та технологічні виклики, спільні для багатьох українських промислових виробників. Зокрема, дослідники відзначали недостатній рівень впровадження сучасних цифрових технологій та інновацій, фінансові обмеження для розвитку, імпортозалежність у забезпеченні сировини, що обмежувало конкурентоспроможність підприємств [35].

Зміни у виробничих процесах, спричинені воєнними діями. Із початком повномасштабних воєнних дій підприємство вимушено перебудувало свої виробничі процеси. У перші місяці війни діяльність частково призупинялася через загрози обстрілів та порушення логістики [32]. Після подолання початкового шоку деякі промислові підприємства України змогли релокувати виробництво до більш безпечних західних регіонів і відновити роботу [32]. Ймовірно, «УкрМеталКонструкції» також здійснило евакуацію критичного

обладнання та персоналу на захід країни, що дозволило продовжити випуск продукції у відносно безпечних умовах. Крім територіальної релокації, відбулися зміни в асортименті та організації виробництва.

За даними опитування українських промисловців у липні 2022 р., лише 30 % підприємств освоїли випуск додаткової продукції (у тому числі для потреб оборони), інші або не мали такої можливості, або лише планували перепрофілювання [33]. Найбільш гнучкими виявилися малі виробники: близько 30 % малих підприємств налагодили випуск нових видів продукції, тоді як серед великих цей показник становив 27 % [33]. Хоча більшість виробництв не змогли швидко змінити свій профіль, наявні спроби переорієнтації на продукцію військового призначення чи матеріали для відбудови свідчать про адаптивність галузі [33].

Важливою зміною стало впровадження дистанційних і цифрових інструментів управління виробництвом. Через небезпеку для життя та обмеження пересування традиційна організація роботи порушилася, і бізнес перейшов на активне використання онлайн-комунікацій [37]. Зокрема, починаючи з кінця 2022 р. більшість українських підприємств працювали з певними обмеженнями в онлайн-режимі, суттєво звузивши географію діяльності та впровадивши заходи економії ресурсів [37]. Це стосується і «УкрМеталКонструкцій»: підприємство перейшло на гнучкий графік роботи, віддалене керування виробничими процесами та тісну координацію через цифрові канали, щоб зберегти безперервність виробництва навіть в умовах бойових дій [32, 33, 37].

Вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства. Воєнний період приніс різку зміну зовнішнього середовища функціонування «УкрМеталКонструкцій». Передусім негативно вплинули фактори, пов’язані з бойовими діями та економічною блокадою. Масштабні руйнування інфраструктури (мости, дороги, енергомережі) та переривання логістичних ланцюгів унеможливили своєчасне постачання матеріалів і доставку готової продукції [31].

Доступ до традиційних ринків збуту також ускладнився: частина внутрішнього попиту знизилася через окупацію та відтік населення, експортні можливості були обмежені блокуванням портів та закриттям авіа- і морських шляхів. Головним викликом для більшості українських виробників стали перебої з постачанням сировини та матеріалів – майже 76 % опитаних підприємств назвали це своєю основною проблемою у воєнний час [31].

До критичних зовнішніх факторів також належали енергетичні обмеження: дефіцит або нестабільне постачання електроенергії (позначилося на ~20 % підприємств) і природного газу (~11 % підприємств) [31]. Особливо внаслідок обстрілів енергетичної інфраструктури восени-взимку підприємству доводилося працювати в умовах регулярних відключень електрики, що вимагало використання генераторів та гнучкого графіка.

Окрім того, багато бізнесів зіткнулися зі зникненням замовлень: деякі втратили до 100 % довоєнного збуту через втрату клієнтів або неможливість виконувати контракти [31]. У регіонах інтенсивних бойових дій значна кількість підприємств змушена була зупинитися або закритися [31, 33]. Суттєвий зовнішній тиск чинили і макроекономічні фактори: падіння платоспроможності клієнтів, інфляція, логістичні витрати та воєнні ризики підвищили собівартість виробництва. Всі ці обставини створили безпрецедентно складне зовнішнє середовище для «УкрМеталКонструкцій», в якому доводилося шукати нові підходи до забезпечення виробництва [31, 33].

Адаптація та внутрішні чинники стабілізації. Попри зовнішні труднощі, підприємство здійснило низку внутрішніх заходів для збереження діяльності та ефективної адаптації. Керівництво оперативно запровадило антикризові практики управління: перегляд планів, оптимізацію витрат і перебудову бізнес-процесів під нові умови [34]. Лише незначна частка українських компаній змогла зберегти довоєнний режим роботи персоналу – за оцінками, лише 9,7 % підприємств продовжували працювати «як раніше» без змін [33].

«УкрМеталКонструкції», як і більшість, була змушена перейти на гнучкі форми зайнятості. Частину працівників переведено на віддалену роботу, інша

частина – на режим простою або скорочений робочий тиждень відповідно до коливання завантаженості [33]. Для підвищення безпеки та мотивації персоналу підприємство організувало укриття на виробництві, забезпечило працівників засобами зв'язку та екстреного оповіщення, переглянуло систему матеріального заохочення (наприклад, запровадило додаткові премії за виконання термінових воєнних замовлень) [34]. Досвід інших українських компаній підтверджує, що максимальна гнучкість у підході до управління кадрами і процесами стала передумовою виживання бізнесу під час війни [34].

Внутрішня комунікація на підприємстві була перебудована таким чином, щоб кожен працівник розумів поточні виклики і цілі – це підтримувало моральний дух і згуртованість колективу. Важливим напрямом адаптації стала технічна модернізація. Війна висвітлила критичну залежність виробництва від надійності обладнання та технологій. За даними опитування, 64,3 % українських виробничих підприємств вказали на необхідність придбання нового або додаткового обладнання з початком війни [33].

«УкрМеталКонструкції» також інвестувало у мобільне та автономне обладнання (наприклад, резервні електрогенератори, пересувні зварювальні установки), що дозволило продовжувати роботу навіть за відсутності стаціонарного електропостачання. Крім того, прискорилося впровадження цифрових систем управління ресурсами та обліку, що підвищило оперативність контролю за виробничими процесами. Отже, за рахунок поєднання гнучкого управління людьми, оптимізації процесів і технічного переоснащення підприємство змогло пристосуватися до нових умов та частково нейтралізувати вплив воєнних потрясінь [33, 34] (Рис. 2.1).

Виклики воєнного часу та шляхи їх подолання. У воєнний період «УкрМеталКонструкції» зіткнулося з багатьма серйозними викликами. Найочевиднішими були прямі матеріальні втрати: у зоні бойових дій підприємства різних галузей зазнали руйнувань виробничих цехів, складів, адміністративних будівель, мародерства або захоплення матеріально-технічних ресурсів [38].

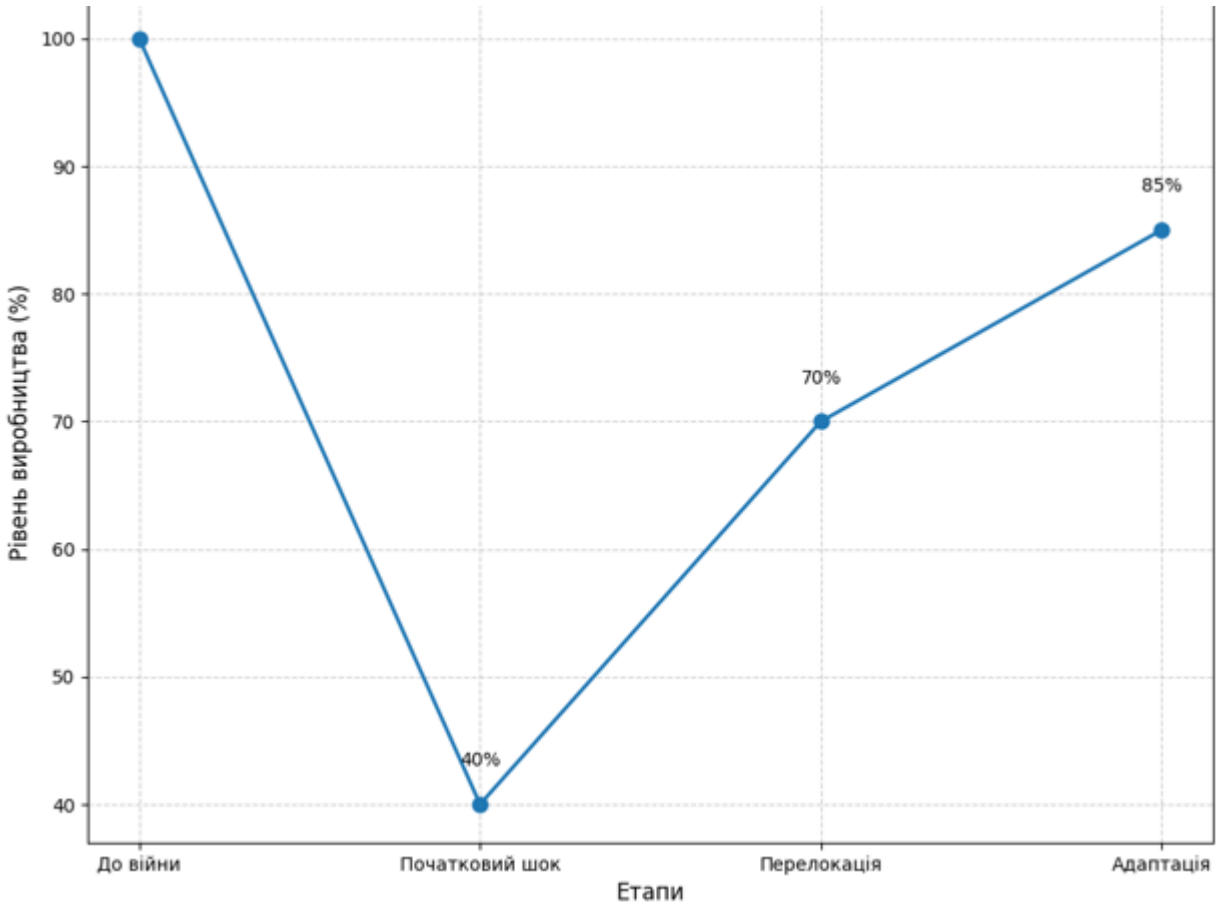


Рисунок 2.1. Динаміка виробничої діяльності підприємства

Для нашого підприємства постійною загрозою залишалися ракетні удари, тому була потрібна евакуація значної частини виробничих потужностей на резервні майданчики.

Ще один виклик – кадровий: частина висококваліфікованих працівників мобілізована до війська, інша частина евакуювалася за кордон, що спричинило дефіцит персоналу певних спеціальностей. Це змусило керівництво шукати нові кадри на внутрішньому ринку праці, активніше залучати до роботи жінок та працівників пенсійного віку, а також проводити прискорене навчання менш досвідчених робітників.

Фінансові виклики також були гострими: значне падіння доходів (в середньому малий та середній бізнес в Україні втратив 43 % довоєнного доходу і скоротив чисельність персоналу на 22 % за перший рік війни) [36].

Проте підприємство застосувало низку антикризових рішень для подолання цих викликів.

По-перше, був здійснений перегляд структури витрат: оптимізація виробництва, економія енергоносіїв, групування замовлень для ефективнішого використання матеріалів.

По-друге, диверсифікація діяльності: бізнес почав шукати нові ринки і ніші – наприклад, виготовлення тимчасових збірних споруд для гуманітарних потреб, участь у проєктах відновлення пошкоджених будівель [36].

По-третє, підприємство зробило ставку на швидку адаптацію – прискорення ухвалення рішень та гнучке перепланування виробництва залежно від змін обстановки. Як зазначають фахівці, здатність бізнесу швидко реагувати на виклики та перебудовувати логістичні ланцюги була визначальною для його стійкості у війні [36, 38].

Таким чином, навіть в умовах війни підприємство виявило живучість, спираючись на проактивне антикризове управління, інноваційні підходи та підтримку з боку державних програм [36, 38] (Рис. 2.2).

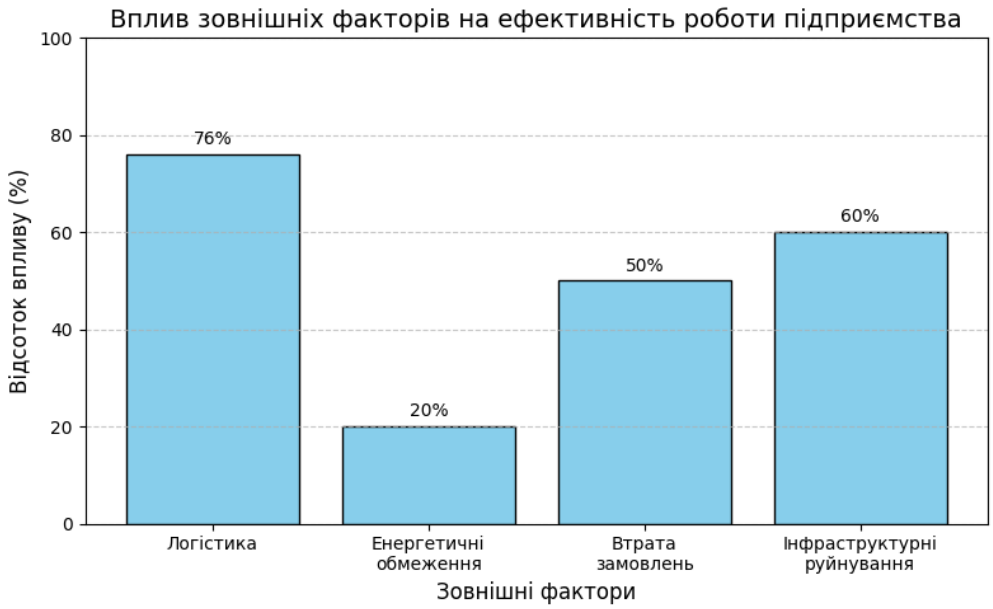


Рисунок 2.2. Вплив зовнішніх факторів на ефективність роботи підприємства

Перспективи розвитку у воєнний та післявоєнний період. Попри всі труднощі, воєнний час відкрив для «УкрМеталКонструкцій» і нові можливості.

Зростання попиту на продукцію оборонного та інженерного призначення стимулювало діяльність підприємства.

У галузі виробництва металевих конструкцій спостерігалося пожвавлення, адже виникла нагальна потреба у фортифікаційних спорудах, укріпленнях для енергетичного сектору (захисні кожухи для трансформаторів тощо) та швидкомонтованих будівлях для тимчасового поселення переміщених осіб [39].

Загалом, навіть на тлі спаду класичної металургії, активність у сегменті металоконструкцій для оборонного і будівельного секторів зросла, особливо у західних областях України [39]. Це означає, що підприємства на кшталт «УкрМеталКонструкцій» вже у воєнний період почали відігравати важливішу роль, задовольняючи новий попит. Більше того, успішна адаптація та підтримання виробничого потенціалу зараз створюють підґрунтя для стрімкого розвитку у повоєнний час. Очікується, що після настання миру потреба в металоконструкціях різко збільшиться завдяки програмам масштабної відбудови країни [39].

Експерти прогнозують, що металеві конструкції матимуть великий потенціал використання у проектах відновлення, передусім при відбудові зруйнованих мостів, укріпленні об’єктів енергетичної інфраструктури [39].

За словами фахівців галузі, стимулювати розвиток ринку будівельних металоконструкцій будуть партнерства з іноземними компаніями та державні замовлення [39].

Українські виробники металоконструкцій вже залучаються іноземними підрядниками до реалізації будівельних проектів, адже сталь і металеві каркаси є пріоритетними матеріалами у більшості країн ЄС [39].

В післявоєнний період прогнозується бум інвестицій у модернізацію логістичних центрів, складських і промислових приміщень, будівництво

нового житла та соціальних об’єктів – всюди, де потрібні сучасні металеві конструкції [39]. «УкрМеталКонструкції» завдяки набутому досвіду зможе стати активним учасником цих проектів. Уже зараз підприємство опановує нові технології швидкого зведення будівельних конструкцій, що відповідають вимогам повоєнної відбудови (енергоефективність, сейсмічна стійкість тощо).

Отже, в середньостроковій перспективі воєнний час перетворюється для підприємства не лише на виклик, але і на можливість зміцнити свої позиції на ринку. В умовах продовження війни компанія зберігає критично важливі компетенції та кадри, виконує оборонні замовлення, а в післявоєнний період очікує на вибухове зростання попиту [31, 39].

2.2. Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на ефективність роботи підприємства

Повномасштабна війна та запровадження воєнного стану в Україні спричинили безпрецедентні виклики для діяльності виробничих підприємств.

Економічна ситуація погіршилась: у 2022 р. реальний ВВП скоротився майже на 30% – це найбільший спад за всю історію незалежності [41].

Бізнес-сектор виявився вразливим до шоків: за підсумками 2022 року близько 20% підприємств повністю припинили діяльність [41].

Водночас більшість виробників намагаються адаптуватися до нових умов, задіюючи внутрішні резерви та трансформуючи свою роботу. Для оцінки ефективності роботи підприємств у таких умовах доцільно проаналізувати внутрішні фактори (організаційну структуру, кадровий потенціал, виробничі процеси, фінансовий стан) та зовнішні впливи (макроекономічне середовище, державна політика, перебіг воєнних дій, стан інфраструктури) [41].

Воєнний час висуває особливі вимоги до менеджменту і структури підприємств: традиційні підходи доповнюються антикризовими заходами та

унікальними рішеннями, спрямованими на забезпечення стійкості бізнесу [42].

Внутрішні фактори ефективності підприємств. Внутрішні резерви та характеристики підприємства багато в чому визначають його спроможність підтримувати діяльність під час війни.

До ключових внутрішніх факторів належать організаційна структура управління, трудовий потенціал, особливості виробничого процесу та фінансовий стан підприємства [42].

Організаційна структура і управління. В умовах війни надзвичайно важливою стає гнучкість та адаптивність організаційної структури. Жорсткі ієрархічні моделі управління можуть бути занадто повільними для реагування на швидкоплинні загрози та зміни обставин [42].

Дослідження підтверджують, що ефективне управління у воєнний час потребує реструктуризації традиційних схем і прискорення прийняття рішень [42].

Фактично управлінському персоналу доводиться вирішувати завдання антикризового характеру: оперативно управляти перебоями у роботі, перерозподіляти ресурси, підтримувати безперервність ключових функцій [43].

Децентралізація і надання більшої автономії підрозділам можуть підвищити стійкість – так, гнучкі організаційні структури дозволяють менеджменту на місцях самому вирішувати нагальні проблеми, не чекаючи довгих узгоджень [44] (Рис. 2.3).

Кадровий потенціал (персонал). Людські ресурси підприємства відіграють критичну роль для підтримання його діяльності під час війни. Військові дії спричинили відтік кадрів: частина працівників була мобілізована до Збройних сил або виїхала за межі країни, що призвело до нестачі робочої сили на багатьох підприємствах [43].

За оцінками опитувань, брак кваліфікованих працівників увійшов до п’ятірки найбільших перешкод для бізнесу у 2022–2023 рр. [43] [43].

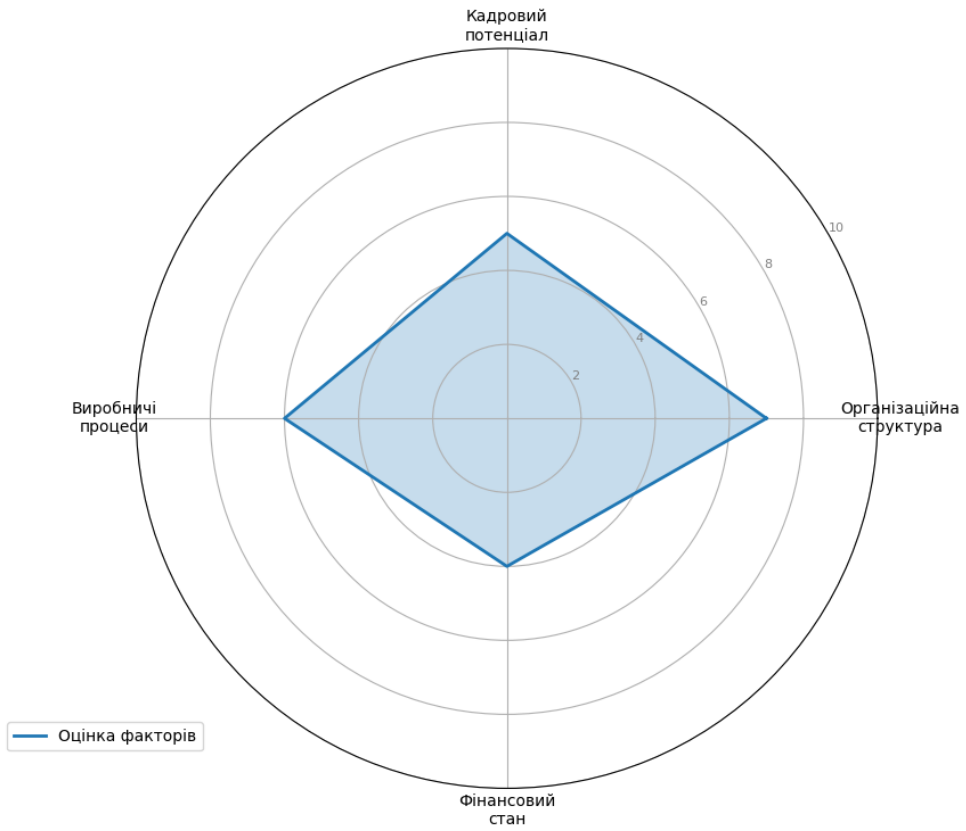


Рисунок 2.3. Оцінка внутрішніх факторів ефективності підприємства

В таких умовах ефективність системи управління персоналом набуває вирішального значення. Необхідно впроваджувати гнучкі форми зайнятості, перекваліфікацію та ротацію кадрів, дистанційну роботу там, де це можливо. Обмеження воєнного часу (комендантська година, небезпека обстрілів тощо) вимагають перегляду графіків роботи і забезпечення безпеки працівників [43].

Виробничі процеси і технології. Воєнні дії безпосередньо порушують нормальний хід виробничих процесів. Підприємства, що розташовані в зоні бойових дій чи поблизу, були змушені скорочувати або зупиняти виробництво з міркувань безпеки [44]. За даними опитування серед українських виробників у середині 2022 р., 52,8% підприємств внаслідок вторгнення скоротили свою діяльність, а 23,6% – повністю зупинили роботу [44]. Лише близько 16% опитаних тоді зазначили, що не відчули критичних змін [44]. Це свідчить, що внутрішня організація виробничого процесу в значній мірі визначає здатність

підприємства відновити або перебудувати випуск продукції. Підприємства, що володіють диверсифікованими технологіями і гнучкими лініями, змогли частково переналаштуватися, освоївши випуск нової продукції, в тому числі для потреб армії [44]. За опитуванням, серед компаній, які намагалися налагодити випуск додаткової продукції воєнного часу, 58,1% змогли це зробити, хоча 36,1% зіткнулися з браком необхідного обладнання, а 9,7% – знань і технологій [44].

Фінансовий стан підприємства. Стійкість фінансової позиції визначає, наскільки довго підприємство зможе функціонувати в умовах падіння доходів і додаткових витрат, які приносить війна. Воєнний стан негативно вплинув на ліквідність і прибутковість більшості виробничих фірм. Зменшення попиту на продукцію, розрив експортних ринків, зростання собівартості через подорожчання енергоносіїв і логістики – все це призвело до дефіциту обігових коштів [45]. За оцінками Світового банку, фінансові труднощі відчули ~84% українських фірм, що призвело до скорочення інвестицій та зайнятості [45]. Лише невеликий відсоток компаній мав достатні фінансові резерви для тривалого утримання діяльності: за дослідженням, тільки 5% бізнес-структур володіли запасом капіталу, якого б вистачило більш ніж на рік роботи, тоді як 29% не мали резервів взагалі і були змушені компенсувати це скороченням витрат та зарплат [45]. Підприємства з кращим фінансовим становищем (нагромадженим прибутком, доступом до кредитування, підтримкою інвесторів) змогли швидше відновити діяльність або пережити період простою [45].

Зовнішні фактори в умовах воєнного стану. Окрім внутрішніх особливостей, на ефективність роботи виробничих підприємств вирішальний вплив мають умови зовнішнього середовища. Воєнний стан сформував нову реальність макроекономічної ситуації, державного регулювання та інфраструктури, у якій змушені діяти бізнеси [46].

Макроекономічна ситуація. Повномасштабна війна спричинила різке погіршення макроекономічних умов в країні. Крім згаданого падіння ВВП на

третину, спостерігалося прискорення інфляції, скорочення інвестицій, знецінення національної валюти на початку війни [46]. Реальні доходи населення різко впали, що звузило внутрішній платоспроможний попит. За оцінками Союзу промисловців і підприємців, у перші місяці війни попит на внутрішньому ринку впав на 90% – фактично споживання обвалилося через масове переміщення населення і невпевненість споживачів у майбутньому [46]. Крім того, порушення зовнішньоекономічних зв'язків призвело до колапсу експорту: у 2022 р. український експорт товарів скоротився на 35–40% [46] [46]. Наприклад, виробництво соняшникової олії впало до 30–40% довоєнного рівня через блокування портів і неможливість збуту на зовнішніх ринках [46]. Таким чином, ринкове середовище для виробників кардинально погіршилося – і внутрішній, і зовнішній ринки звузилися. Водночас макроекономічна стабілізація, проведена державою та НБУ, дозволила втримати базові параметри: вдалося уникнути гіперінфляції, забезпечити відносну фінансову стабільність і керованість економіки [47].

Державна політика і регулювання. Дії уряду в умовах воєнного стану спрямовані з одного боку на мобілізацію ресурсів для оборони, а з іншого – на підтримку економіки та бізнесу в міру можливостей. Державна політика стала важливим зовнішнім фактором для підприємств. Запровадження воєнного стану означало правові обмеження: могли вводитися комендантська година, військова адміністрація на місцях, обмеження на вільне переміщення товарів і трудових ресурсів, зміни у трудовому законодавстві (спрощення процедури розірвання трудового договору, призупинення окремих соціальних гарантій тощо) [47]. Хоча ці заходи були продиктовані необхідністю, бізнес змушений був швидко пристосовуватися до нових правил. Підприємці відзначають і негативні сторони державного впливу: регуляторна невизначеність та непередбачуваність стали одним із суттєвих бар'єрів розвитку бізнесу під час війни [47]. Держава намагалася пом'якшити удар по бізнесу через програми підтримки, впровадивши податкові послаблення, програми дешевого кредитування, часткового безробіття та гранти для малого бізнесу [47]. Уряд

також координував програму релокації підприємств із небезпечних регіонів, надаючи транспортну та організаційну допомогу [47]. Завдяки цим заходам близько 25% компаній змогли отримати державну або міжнародну допомогу, і половина з них заявили, що ця підтримка була критичною для їх виживання [47].

Військові дії та безпекові ризики. Фізичні загрози, пов'язані з війною, – прямий зовнішній фактор, що впливає на роботу виробничих підприємств. Активні бойові дії на території країни призвели до руйнування або пошкодження багатьох промислових об'єктів, складських приміщень, виробничих цехів [48]. За повідомленнями уряду, станом на кінець 2022 р. було пошкоджено або знищено понад 270 об'єктів енергетики, тисячі кілометрів доріг, десятки залізничних мостів тощо [48]. Прямі збитки промислових підприємств і інфраструктури оцінюються у десятки мільярдів доларів. Наприклад, унаслідок обстрілів було виведено з ладу до 50% енергетичної інфраструктури України [48]. Для виробничих підприємств енергетичні атаки стали потужним негативним фактором – перерви в електропостачанні змушували зупиняти конвеєри, псували сировину з температурним режимом, порушували ритм роботи обладнання [48]. Компанії були змушені інвестувати в генератори та автономні джерела живлення, що підвищувало витрати і собівартість продукції. Логістична інфраструктура також постраждала: через небезпеку на дорогах і руйнування мостів ускладнилося постачання сировини та вивезення готової продукції [49]. Блокування чорноморських портів фактично закрило для українських виробників ключові експортні маршрути, примусивши їх шукати дорожчі альтернативи, що вплинуло на обсяги виробництва експортно орієнтованих галузей [49]. Воєнні ризики залишаються постійними: навіть підприємства в тилових регіонах можуть зазнати ракетного удару або атаки дронів, що змушує тримати персонал у готовності до евакуації [49].

Інфраструктурні проблеми. Війна висвітлила і загострила давні інфраструктурні вузькі місця, а також створила нові. Енергетична

інфраструктура України зазнала численних ударів, що призвело до проблем з електропостачанням [49].

Транспортна інфраструктура потерпає від перевантаження альтернативних маршрутів: залізниця та автомобільні шляхи Західної України не були розраховані на повне заміщення морських перевезень, тому експортери стикаються з нестачею пропускної спроможності кордонів, чергами вагонів (простій на кордоні сягав 60–90 годин) [49].

Логістичні витрати різко зросли, що знижує конкурентоспроможність української продукції та ефективність виробництва [49].

Інформаційна інфраструктура загалом вистояла, але локальні відключення зв'язку в зонах обстрілів ускладнювали координацію бізнес-операцій [49].

Інфраструктурні обмеження воєнного часу виходять за межі фізичних руйнувань: це дефіцит пального, перебої в роботі портів, перевантаження складської інфраструктури гуманітарними вантажами [49].

Вплив війни на сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів. Зазначені внутрішні та зовнішні чинники діють взаємопов'язано, визначаючи поточний рівень ефективності роботи виробничих підприємств. Внутрішні сильні сторони (ефективний менеджмент, збережений кадровий потенціал, гнучке виробництво, фінансова стійкість) можуть частково компенсувати негатив зовнішнього середовища [50]. Наприклад, наявність резервних фондів або доступ до кредитів дозволяє пережити тимчасове падіння попиту чи подорожчання ресурсів.

З іншого боку, несприятливі зовнішні умови можуть звести нанівець зусилля менеджменту: навіть інноваційні та добре організовані компанії зазнають втрат, якщо знищено їхні заводи чи відсутній ринок збуту [50]. Тому у воєнний час особливо актуальною є державно-приватна взаємодія задля підтримки виробничого сектору.

Держава повинна мінімізувати деструктивний вплив зовнішніх факторів (забезпечити макроекономічну стабільність, відновити інфраструктуру,

надати бізнесу допомогу), а підприємства – максимально мобілізувати свої внутрішні резерви для адаптації [50].

Досвід 2022–2023 рр. показує, що український бізнес поступово пристосовується до воєнних реалій: попри всі труднощі, понад 80% підприємств продовжують працювати (частина з них – з неповним навантаженням) [50]. Таким чином, комплексний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів дозволяє зрозуміти чинники стійкості підприємств і виробити заходи для підвищення їх ефективності навіть у екстремальних умовах воєнного стану.

2.3. Дослідження рівня мотивації працівників ПП «УкрМеталКонструкції»

Рівень мотивації персоналу в умовах воєнного стану. Мотивація працівників є складним багатогранним процесом, правильне розуміння якого становить основу ефективного використання трудових ресурсів і розвитку підприємства [51].

Під час кризових періодів, зокрема в умовах воєнного стану, значення мотивації ще більше зростає – певний рівень вмотивованості або, навпаки, демотивованості персоналу може як врятувати бізнес, так і створити додаткові проблеми в його діяльності [51, 52]. За таких нестабільних умов керівникам важливо переглядати наявні мотиваційні механізми, адаптувати інструменти управління під нові реалії та вивчати потреби працівників для їх повнішого задоволення [52].

Відомо, що високий рівень стресу і тривожності знижує продуктивність персоналу та бажання досягати результатів, тому керівництво має шукати шляхи подолання цих негативних наслідків [52].

У результаті повномасштабного військового конфлікту в Україні напочатку 2022 року ринок праці зазнав шоку: значна кількість найманих

працівників втратила роботу або частину заробітку, окремі підприємства призупинили чи припинили діяльність [53].

Психологічний стан людей в таких умовах погіршується (стрес, депресія, апатія), що позначається на робочому процесі та мотивації [53]. Відтак традиційні методи мотивації персоналу можуть не спрацьовувати; необхідно кардинально переглянути систему мотивування працівників з урахуванням нових обставин війни [53].

Для визначення реального рівня мотивації працівників ПП «УкрМеталКонструкції» доцільно провести діагностику за допомогою соціологічних і психологічних методів (анкетування, інтерв'ю тощо), зосередившись на виявленні ключових мотивуючих і демотивуючих чинників у нинішніх умовах [53].

На макрорівні одним із показників мотивації до праці є індекс очікувань щодо зайнятості: його різке падіння в I кварталі 2022 р. сигналізувало про спад трудової мотивації населення на початку війни [54]. Це узгоджується з прогнозованим зниженням мотивації персоналу підприємств в період найгострішої фази кризи [54]. Т

аким чином, в умовах воєнного стану постає завдання своєчасно оцінити та відстежувати рівень мотивації працівників, щоб на основі діагностики розробити ефективні заходи підтримки трудової активності [54] (Рис. 2.4).

Методи оцінки мотивації персоналу та їх застосування. Для оцінювання мотивації персоналу використовують як кількісні, так і якісні методи. Зокрема, поширеними є опитувальники та анкети для співробітників, що дозволяють виявити їхню задоволеність різними аспектами роботи, пріоритети в системі потреб і стимулів, рівень залученості тощо [55].

В практиці досліджень мотивації застосовуються й відомі методики психологічної діагностики – наприклад, опитувальники для визначення домінуючого типу мотивації (внутрішньої чи зовнішньої), тестування за двофакторною теорією Герцберга (виділення чинників задоволеності та незадоволеності) тощо [55].

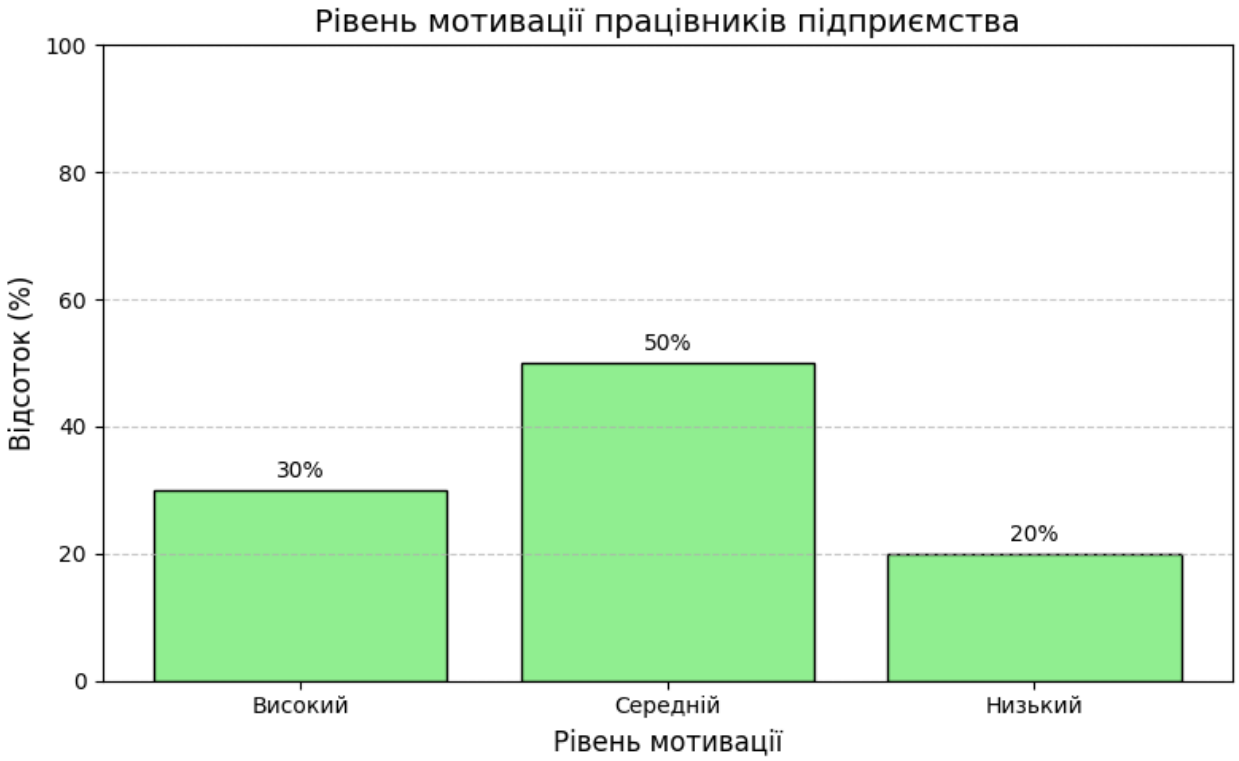


Рис. 2.4. Рівень мотивації працівників підприємства

На основі результатів таких опитувань керівництво може розрахувати інтегральний показник (індекс) мотивації працівників, а також визначити частку співробітників із високим, середнім чи низьким рівнем вмотивованості [55]. Важливо, що комплексний підхід до оцінки дає змогу отримати об’єктивнішу картину: як зазначають дослідники, використання саме комплексу методів мотивації забезпечує синергетичний ефект підвищення продуктивності праці, тобто зростання бажання працівників ефективно працювати [55]. Таким чином, на підприємстві доцільно поєднувати різні способи вимірювання мотивації – від аналізу кадрових показників (плинність кадрів, прогули, виконання планових завдань) до прямого опитування персоналу про їх ставлення до роботи [55]. Зокрема, у ПП «УкрМеталКонструкції» можна застосувати анонімне анкетування для кількісного вимірювання рівня мотивації за кількома критеріями (матеріальна зацікавленість, можливості розвитку, психологічний клімат тощо) та

співбесіди з працівниками для глибшого розуміння їхніх потреб і проблем [55]. Отримані дані дадуть змогу виявити пріоритетні мотиватори і проблемні зони, що потребують управлінського впливу [55].

Фактори, що впливають на мотивацію працівників у кризовий період. У воєнний час на мотивацію персоналу діє комплекс надзвичайних чинників, яких немає у звичайних умовах господарювання. Дослідники відзначають, що зміни середовища функціонування українських підприємств внаслідок війни трансформують саме поняття мотивації персоналу, зміщуючи акценти на ті мотиви і стимули, які будуть дієвими в нових екстерналіях [56]. Інакше кажучи, відбувається «переформатування» структури мотивації працівників під впливом воєнних викликів [56]. Серед зовнішніх (екзогенних) факторів найбільш впливовими є небезпека для життя і здоров'я та загальна нестабільність. Інтенсивність бойових дій і близькість підприємства до зони конфлікту безпосередньо визначають силу стресових зовнішніх впливів на персонал [56]. Працівники, що перебувають у прифронтових регіонах, чи підприємства, залучені до сектору безпеки й оборони, зазнають значно більшого тиску обставин, ніж ті, що працюють у тилових районах [56]. До зовнішніх кризових чинників належать також перебої з комунальними послугами, загроза об'єктам інфраструктури, інфляційні процеси в економіці, скорочення ринку збуту тощо [56]. Економічна ситуація відіграє помітну роль: рівень заробітної плати і справедливість її розподілу завжди впливають на мотивацію, а в умовах загальної рецесії та інфляції цей вплив стає визначальним [56]. Різке зростання цін і витрат домогосподарств під час війни може звести нанівець стимулюючий ефект підвищення зарплати, якщо доходи працівників не індексуються відповідно до інфляції [56]. Крім того, існує низка внутрішніх (ендогенних) факторів мотивації, пов'язаних із психологічним станом працівників. Воєнні події спричиняють у багатьох людей появу тривожних розладів, посттравматичних станів, інших проблем психічного здоров'я [57]. Ці внутрішні проблеми безпосередньо впливають на мотивацію людини до роботи [57]. Науковці характеризують вплив війни на

мотивацію персоналу як регрес мотивації, що має дві складові – зовнішню та внутрішню [57]. Зовнішній регрес зумовлений об'єктивними обставинами воєнного часу (втрата роботи, вимушене переміщення, небезпека тощо) і матиме місце лише до закінчення бойових дій; внутрішній регрес є наслідком пережитих травматичних подій і може тривати роками по завершенні війни [57]. Дослідження показують, що навіть через 8 років після завершення бойових дій люди можуть мати підвищену тривожність та інші відголоски травми [57]. Отже, у кризовий період мотивація працівників залежить від широкого спектра факторів – від фізичної безпеки і базових потреб до психологічного благополуччя, що слід враховувати при аналізі стану мотивації персоналу [57].

Матеріальні та нематеріальні стимули в умовах війни. Особливої уваги набуває питання ефективного стимулювання персоналу під час війни. Традиційно вважалося, що матеріальні стимули (заробітна плата, премії, бонуси) є основою мотивації праці [58]. В українській практиці управління персоналом до недавнього часу домінував підхід із надмірним акцентом на матеріальному заохоченні, що вважалося достатнім інструментом підвищення віддачі працівників [58]. Натомість сучасні дослідження доводять необхідність комплексного використання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів [58]. Зокрема, огляд методів мотивації персоналу, проведений Бондаром і Красноносом, демонструє, що для досягнення високої конкурентоспроможності компанії потрібно поєднувати різні види заохочень, адаптуючи їх до потреб працівників [59]. До ефективних нематеріальних стимулів належать: створення комфортної робочої атмосфери, можливості професійного зростання і навчання, залучення до прийняття рішень, гнучкий графік, визнання досягнень, розвиток командного духу тощо [59]. В умовах воєнного стану додаються специфічні нематеріальні чинники мотивації: забезпечення безпечних і психологічно комфортних умов роботи стало одним із пріоритетних напрямів мотиваційної політики українських компаній [59]. Працівники високо цінують підтримку роботодавця у складні часи – відкриту

комунікацію, залученість керівництва, гнучкість щодо робочого часу, можливість взяти додаткову відпустку для вирішення особистих питань чи волонтерської діяльності тощо [59]. Патріотичні мотиви також відіграють роль: за опитуваннями, більшість українців (близько 61%) в перший рік війни долучалися до волонтерської допомоги армії чи співгромадянам [58]. Така висока суспільна активність свідчить, що багато працівників відчувають внутрішню мотивацію зробити внесок у спільну перемогу, і компанії можуть посилювати мотивацію персоналу, підтримуючи волонтерські ініціативи та демонструючи корпоративну соціальну відповідальність [58]. Отже, оптимальним підходом у кризових умовах є комбінування матеріальних і нематеріальних стимулів. Компанія «УкрМеталКонструкції» має продовжувати своєчасно виплачувати зарплату, забезпечувати по можливості додаткові бонуси (наприклад, премії за перевиконання плану, компенсації витрат на проїзд чи зв'язок для працівників-резервістів тощо), аби утримати базову матеріальну зацікавленість персоналу. Паралельно варто запровадити нематеріальні заходи: відзначення особистих досягнень працівників, проведення командних заходів для згуртування колективу, гнучке регулювання робочого навантаження з урахуванням обставин (наприклад, надання додаткових перерв під час повітряних тривог, облаштування укриттів і кімнат відпочинку) [59]. Такий збалансований підхід допоможе утримувати мотивацію персоналу навіть за несприятливих зовнішніх умов [59].

Вплив психологічного стану працівників на мотивацію. Психологічний стан персоналу в кризовий період є одним із ключових факторів, від яких залежить успішність мотиваційної політики. Війна суттєво вплинула на психічне здоров'я населення: лише за перший рік повномасштабних бойових дій близько 650 тисяч громадян звернулися по психологічну допомогу через стрес і посттравматичний синдром, причому, за оцінками Міністерства охорони здоров'я, це лише приблизно 10% від тих, хто реально потребує такої допомоги [60]. Отже, значна частина працівників може продовжувати виконувати трудові обов'язки, перебуваючи у стані прихованого стресу чи

емоційного виснаження [60]. Ці фактори суттєво знижують мотивацію людини до роботи, прагнення до саморозвитку та продуктивності [60]. Тому підприємствам необхідно вживати заходів для підтримки психологічного благополуччя персоналу. Дослідники наголошують, що керівникам слід розробляти і впроваджувати такі методи мотивації, які допоможуть працівникам відчувати себе потрібними і водночас не додаватимуть зайвого стресу [60]. На практиці це означає посилення ролі підтримки та розуміння: надання співробітникам доступу до психологічної допомоги (залучення корпоративного психолога або компенсація витрат на приватні сесії), регулярні зустрічі з колективом для обговорення проблем і переживань, індивідуальна робота з найбільш уразливими категоріями (наприклад, працівниками, чиї родичі знаходяться в зоні бойових дій) [60]. Важливим нематеріальним стимулом у воєнний час є прояв турботи про співробітників – гнучкий графік для тих, хто має сімейні обставини, пов’язані з війною, можливість тимчасово змінити характер роботи або місце її виконання (дистанційно з іншого регіону), залучення до волонтерських проєктів компанії [60]. Усе це формує у працівників відчуття захищеності й підтримки, що частково компенсує негативний вплив психологічних травм. Крім того, подолання внутрішнього регресу мотивації потребує часу і зусиль: навіть після завершення бойових дій рівень тривожності та емоційного вигорання не зникне миттєво [60]. Тому мотиваційна робота з персоналом (зокрема в ПП «УкрМеталКонструкції») матиме включати довгострокові програми підвищення морального духу, навчання стресостійкості та створення на підприємстві атмосфери довіри. Забезпечення психологічного комфорту і підтримки наразі є не менш важливим, ніж матеріальне стимулювання, адже тільки за умов фізичної і душевної безпеки працівники здатні максимально реалізувати свій трудовий потенціал в складний воєнний період [60].

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Розробка рекомендацій щодо підвищення мотивації працівників на прикладі ПП «УкрМеталКонструкції»

В умовах воєнного стану ефективність роботи підприємств, зокрема виробничих, безпосередньо залежить від мотивації працівників. Для ПП «УкрМеталКонструкції» важливим є використання специфічних методів мотивації, які сприяють збереженню та підвищенню продуктивності праці навіть у складних умовах війни. Підвищення мотивації працівників потребує врахування нових реалій, пов'язаних із війною, та використання адаптованих до цих умов методів управління персоналом (Рис. 3.1).

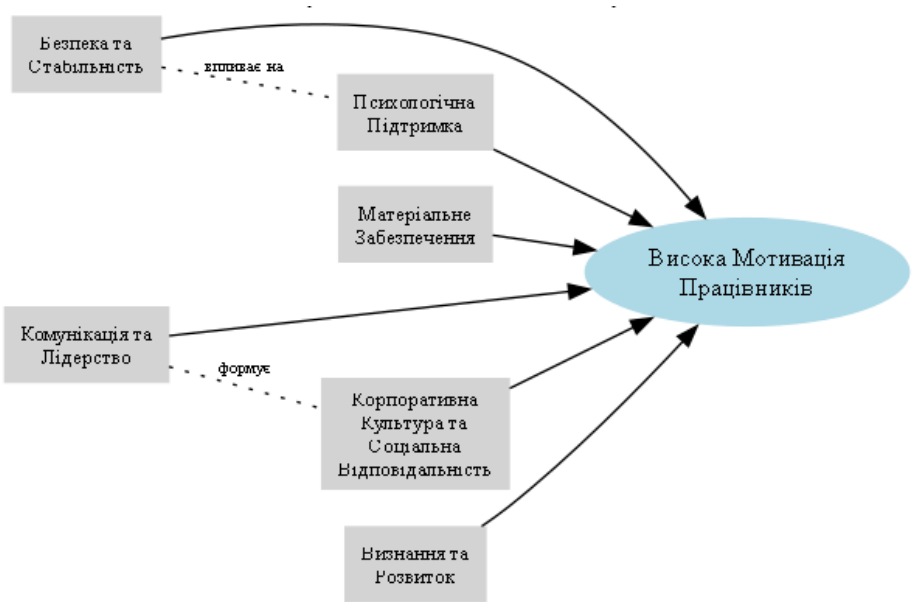


Рисунок 3.1. Комплексна модель факторів мотивації працівників ПП «УкрМеталКонструкції» в умовах воєнного стану

Перше важливе напрямок у підвищенні мотивації полягає в покращенні умов праці. У ситуації, коли працівники зазнають стресу та небезпеки через воєнні дії, необхідно забезпечити їх безпеку, надавши можливість працювати в укриттях або на територіях, що не піддаються обстрілам. Також важливо оптимізувати графік роботи, враховуючи можливі перебої з енергопостачанням та іншими форс-мажорними обставинами, що можуть виникати під час війни.

Стабільність і безпека на робочому місці, особливо в умовах воєнного стану, є основними факторами, що впливають на рівень стресу та продуктивності працівників [61].

Окрім цього, для підвищення мотивації необхідно збільшити рівень компенсацій і винагород для працівників. Протягом війни важливим є як фінансова підтримка, так і соціальні гарантії.

Враховуючи інфляцію та підвищення вартості життя, ПП «УкрМеталКонструкції» може розглянути можливість введення системи бонусів за досягнення виробничих показників або надання додаткових виплат за роботу в умовах воєнного стану.

За даними статистики, компанії, які коригують систему оплати праці відповідно до економічних реалій, відзначають зростання лояльності серед працівників та підвищення їх продуктивності [62]. Це також сприятиме збереженню цінних кадрів і мотивації працівників до досягнення кращих результатів.

Другим важливим напрямком є розвиток корпоративної культури і підвищення рівня комунікації серед працівників.

В умовах воєнного часу компанії повинні створювати платформу для постійного обміну інформацією, надаючи працівникам можливість дізнаватися про зміни в політиці підприємства та планах на майбутнє.

Використання онлайн-засобів комунікації, таких як відеоконференції, чат-боти та інші технології, дозволяє зберегти зв'язок між працівниками та керівництвом навіть у складних умовах.

Дослідження показують, що підвищення рівня комунікації в команді призводить до зниження рівня стресу і покращення настрою працівників [63].

Третім напрямом є впровадження гнучких умов праці, таких як дистанційна робота або часткова зайнятість. Це дає можливість працівникам самостійно організовувати свій робочий час, що є особливо важливим для тих, хто змушений поєднувати роботу з військовими обов'язками або має додаткові обов'язки по догляду за родиною.

У ході досліджень встановлено, що гнучкість у робочих умовах позитивно впливає на рівень задоволеності працівників і знижує їх втомлюваність [64].

Також важливо розвивати програми професійного навчання та підвищення кваліфікації для працівників.

В умовах війни багато підприємств стикнулися з необхідністю адаптації до нових реалій, таких як зміна виробничих процесів або впровадження нових технологій.

Підвищення кваліфікації працівників допоможе не лише підвищити ефективність їх роботи, а й мотивуватиме їх до подальшого розвитку та підтримки підприємства в умовах нестабільності [65].

Завдяки розвитку системи мотивації на ПП «УкрМеталКонструкції» можна буде не лише зберегти високий рівень ефективності роботи, а й значно знизити ризики плинності кадрів у воєнний час.

Важливою складовою є також індивідуальний підхід до кожного працівника, з урахуванням його особистих потреб та мотивів. В умовах війни це може включати підтримку психологічного стану працівників, надання консультацій з психологами та організацію тимчасового перепочинку для зниження рівня стресу [66] (Табл. 3.1).

Основними рекомендаціями для ПП «УкрМеталКонструкції» щодо підвищення мотивації працівників є: покращення умов праці та безпеки, збільшення фінансових винагород, розширення можливостей для професійного розвитку, розвиток комунікаційних каналів та впровадження

гнучких умов праці [67].

Таблиця 3.1. План заходів з підвищення мотивації працівників ПП «УкрМеталКонструкції»

Захід	Пріоритет	Відповідальний	Термін (орієнт.)	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
Забезпечення безпеки на робочому місці (укриття, інструктажі)	Високий	Відділ ОП та НС	Постійно	Зниження тривожності, збереження здоров'я
Перегляд системи матеріального стимулювання (бонуси за роботу в умовах ризику, індексація)	Високий	HR, Фінансовий відділ	До кінця кв. 2	Підвищення задоволеності ЗП, утримання кадрів
Програми психологічної підтримки (тренінги, консультації психолога)	Середній	HR-відділ	Протягом року	Зниження стресу, покращення мікроклімату
Покращення внутрішніх комунікацій (регулярні зустрічі, прозорість рішень)	Високий	Керівництво, HR-відділ	Постійно	Підвищення довіри, залученості
Гнучкий графік та можливість віддаленої роботи (де можливо)	Середній	Керівники підрозділів, HR	За потреби	Баланс робота-життя, адаптивність
Програми визнання та розвитку (навчання новим навичкам, відзначення досягнень)	Середній	HR, Керівники підрозділів	Протягом року	Професійне зростання, відчуття цінності

Ці заходи дозволять підтримати високий рівень мотивації і продуктивності працівників навіть у складні для країни часи [68].

Алгоритм дій при виявленні зниження рівня мотивації працівників

наведено у рис. 3.2.

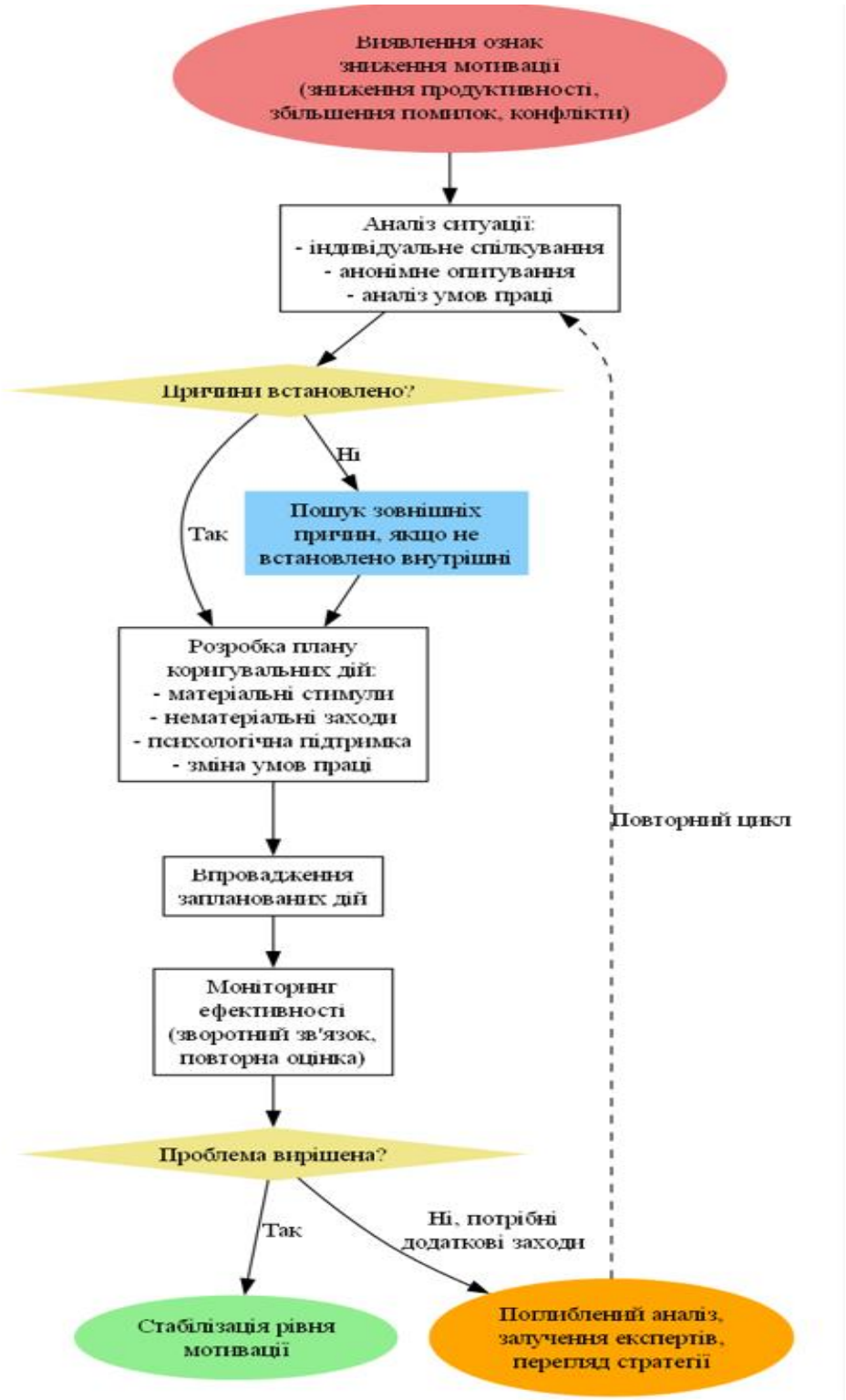


Рисунок 3.2. Алгоритм дій при виявленні зниження рівня мотивації працівників

3.2. Впровадження сучасних методів управління персоналом в умовах кризових викликів

У сучасних умовах, коли підприємства стикаються з численними кризовими викликами, впровадження сучасних методів управління персоналом стає ключовим фактором забезпечення ефективності їх діяльності. Ці методи дозволяють адаптуватися до швидко змінюваного середовища та підтримувати стабільність організаційних процесів [73].

Адаптація стратегічного управління персоналом.

У період кризових явищ стратегічне управління персоналом потребує гнучкості та швидкої адаптації.

Розробка напрямків адаптації стратегії управління персоналом компанії в умовах пандемії включає перегляд кадрової політики, впровадження гнучких форм роботи та розвитку дистанційних комунікацій. Це дозволяє зберігати ефективність роботи та підтримувати мотивацію працівників [73].

Використання інноваційних технологій у HR-менеджменті.

Інтеграція інноваційних технологій у процеси управління персоналом сприяє підвищенню ефективності та адаптивності організації.

Застосування таких технологій, як хедхантинг, рекрутмент через інтернет-ресурси, «ассессмент-центр», коучинг та тімбілдинг, дозволяє оперативно реагувати на зміни та забезпечувати високий рівень залученості працівників [69].

Цифровізація HR-процесів.

Цифрові технології відіграють важливу роль у трансформації управління персоналом.

Використання комунікаційних роботів, соціальних мереж, аналізу великих даних, машинного навчання та хмарних технологій дозволяє оптимізувати HR-процеси, забезпечувати швидкий доступ до інформації та підтримувати ефективну комунікацію з працівниками [70].

Психологічна підтримка та комунікація з персоналом.

У кризових умовах особливу увагу слід приділяти психологічному стану працівників.

Регулярні комунікації, підтримка корпоративної культури та забезпечення безпеки на робочому місці сприяють збереженню мотивації та лояльності персоналу.

Менеджери повинні бути чутливими до потреб працівників та оперативно реагувати на їх запити [72] (Рис. 3.3).

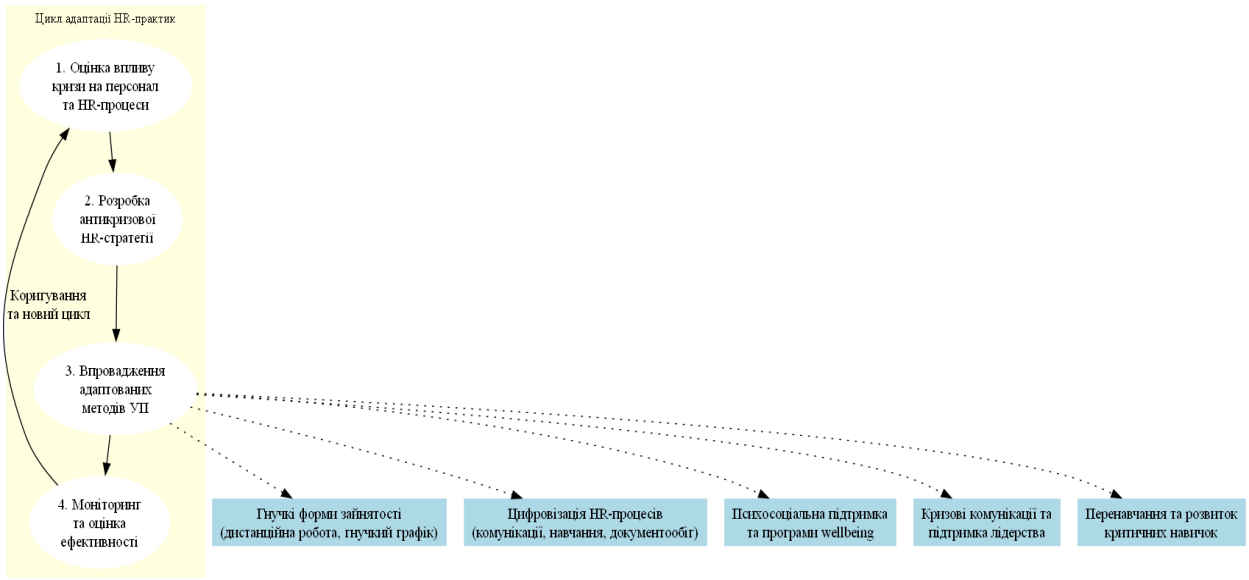


Рисунок 3.3. Модель адаптивного управління персоналом в кризових умовах

Оцінка та розвиток мотивації персоналу.

Регулярна оцінка мотивації персоналу є необхідною умовою для розуміння ефективності впроваджених методів управління.

Використання різних методів оцінки, таких як опитування, інтерв'ю та аналіз показників продуктивності, дозволяє виявляти проблемні areas та своєчасно коригувати стратегії мотивації [71] (Рис. 3.4).



Рисунок 3.4. Ключові компоненти стійкої системи управління персоналом в умовах війни

Отже, впровадження сучасних, гнучких та технологічно орієнтованих підходів до управління персоналом, з особливим акцентом на психологічну підтримку та мотивацію, є ключовим фактором для успішної адаптації підприємств до кризових викликів, підтримки їх ефективності та стабільності.

ВИСНОВКИ

Мотивація працівників є одним із найважливіших аспектів, що визначають ефективність роботи виробничих підприємств, особливо в умовах кризових ситуацій, таких як воєнний стан. У процесі аналізу теоретичних аспектів мотивації та реальних викликів, з якими стикаються українські підприємства, зокрема ПП «УкрМеталКонструкції», було виявлено, що в умовах війни зміна мотиваційних підходів стає необхідною для збереження стійкості та ефективності бізнесу. Основними факторами, що впливають на мотивацію працівників під час війни, є фізична безпека, психологічний стан, матеріальні винагороди та гнучкість в умовах роботи.

Процеси адаптації підприємств до нових умов включають не лише покращення умов праці, але й розвиток нових форм взаємодії з персоналом, зокрема через онлайн-інструменти та гнучкий графік роботи. Адаптація до умов нестабільного електропостачання, евакуація частини виробничих потужностей і переналаштування виробництва на потреби оборонної промисловості стали важливими кроками для забезпечення безперервності процесів. Проте, навіть за умови цих заходів, низький рівень мотивації та стресові фактори залишаються одними з головних проблем, що потребують постійної уваги.

Впровадження систем мотивації в умовах воєнного стану повинно поєднувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, враховуючи зміни в економічному та соціальному середовищі. Важливою є підтримка психологічного здоров’я працівників через програму психологічної допомоги, а також розвиток корпоративної культури, що включає згуртованість колективу, підтримку ініціатив та професійний розвиток.

У результаті реалізації рекомендацій щодо підвищення мотивації, таких як оптимізація умов праці, гнучке керівництво та коригування системи винагород, «УкрМеталКонструкції» зможе забезпечити стабільність та

подальший розвиток навіть у складних умовах. Важливою є також підготовка до відновлення післявоєнного періоду, включаючи впровадження програм навчання і професійного розвитку для працівників, що сприятиме підвищенню їх кваліфікації та залученості до виробничих процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анзін Р. Чому велика війна навчила українських підприємців. УНІАН. 04.11.2024. URL: https://www.unian.ua/economics/other/chomu-viyna-navchila-biznes-shcho-vizhiv-12808908.html (дата звернення: 11.03.2025).

2. Барсукова О. Воюють і волонтерять: як війна вплинула на життя українців? Опитування. *Українська правда. Життя*. 24.02.2023. URL: https://life.pravda.com.ua/society/2023/02/24/253034 (дата звернення: 01.03.2025).

3. Бей Г. В., Середа Г. В. Цифровізація HR-менеджменту: виклики та перспективи. *Бізнес Інформ*. 2020. №1. С. 5–12. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/2020/1_0/5-12.pdf (дата звернення: 15.05.2025).

4. Бережна Т. Прес-реліз Мінекономіки: За рік війни в більш безпечні регіони України релоковано 800 підприємств, з яких 623 вже працюють. Міністерство економіки України. 09.02.2023. URL: me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id= (дата звернення: 11.03.2025).

5. 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: 12.03.2025).

6. Бондаренко Т. С., Мельник В. В. Професійне навчання як засіб підвищення кваліфікації працівників в умовах кризового управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 45. С. 123–128.

7. Васюта В., Бульбаха Л. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041 (дата звернення: 12.03.2025).

8. Васюта В., Радченко А. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. Полтава : Національний університет «Полтавська політехніка», 2024. 134 с.

9. Васюта С.В. Адаптація європейських моделей мотивації працівників на підприємствах України. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку економіки та фінансів»*. Полтава : ПолтНТУ, 2019. С. 45–48.

10. Військова сталь: як працює ринок металу під час війни. GMK Center. 10.06.2022. URL: https://gmk.center/ua/posts/vijskova-stal-iak-pratsiuie-rynok-metalu-pid-chas-vijny/ (дата звернення: 11.03.2025).

11. Герасименко О., Потапенко А. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2350 (дата звернення: 10.03.2025).

12. Герасименко С. Вплив мотивації на ефективність діяльності працівників промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2020. №21. С. 53–58.

13. Григоренко О. О. Психологічна підтримка працівників в умовах воєнного стану: організаційно-психологічний аспект. *Психологія праці та управління*. 2021. № 11. С. 79–85.

14. Грішнова О.А. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Економіка та держава*. 2018. №5. С. 8–12.

15. Громова О. О. Управління персоналом в умовах кризи. *Сучасні підходи до управління підприємствами*. 2020. Випуск 1. С. 45–50.

16. Дацюк А., Процак К., Городня Т. Адаптація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. №67. С. 1–8. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-8.

17. Діяльність вітчизняних підприємств під час війни в Україні: дослідження реального стану та потреб (липень 2022). Київ : Центр ресурсоефективного та чистого виробництва, 2022. 23 с. (Це джерело повторюється, залишено один раз).

18. Долгалова О. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2021. Т. 70, №3. С.

140–147.

19. За підсумками першого року війни 57% бізнесів продовжують працювати. Фінансовий клуб. 03.03.2023. URL: https://finclub.net/news/za-umovy-tryvaloi-viiny-zakryietsia-13protsent-biznesu.html (дата звернення: 11.03.2025).

20. Іваненко М. С. Мотивація праці в кризових умовах. Дніпро : ДНУ, 2021. 210 с.

21. Іванов С. Б. Психологія управління персоналом. Київ : Академія, 2019. 350 с.

22. Касич А.О., Прокопенко М.О. Ідентифікація тенденцій розвитку бізнес-процесів на промислових підприємствах України: галузевий аспект. *Академічні візії*. 2022. Вип. 14. С. 22–33. DOI: 10.5281/zenodo.8214499.

23. Кириленко А. М. Особливості мотивації працівників на промислових підприємствах в умовах кризи. *Менеджмент і організація виробництва*. 2022. № 3. С. 150–156.

24. Коваленко М. В. Мотивація праці в умовах воєнного стану: теоретичні підходи та практичні аспекти. *Економіка і суспільство*. 2020. № 28. С. 89–94.

25. Ковальчук О. В. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності. *Вісник економічної науки України*. 2020. №1. С. 22–28. URL: https://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/41-2020/11.pdf

26. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, № 4. С. 26–34.

27. Колесник В.І. Особливості мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств в умовах світової пандемії. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, №1. С. 37–45.

28. Копчак Ю. С., Матвеєв М. Е., Пугачов В. М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. С. 176–183.

29. Король О. В. Мотивація праці: теоретичні основи та практичне застосування. Київ : Либідь, 2018. 320 с.

30. Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск №26.

31. Лазоренко Л.В. Сучасні аспекти мотивації персоналу. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*. 2019. №1. С. 96–101.

32. Локк Е. А., Летем Г. Постановка цілей: теорія та застосування / пер. з англ. Київ : Ваклер, 2016. 278 с.

33. Лукашенко О. П. Сучасні підходи до мотивації праці. Львів : Львівська політехніка, 2022. 195 с.

34. Магас Н., Парфенюк Є., Стойко Г. Дослідження суті, форм, методів та ролі мотивації в управлінні персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1804 (дата звернення: 01.03.2025).

35. Мельник О.Г. Проблеми мотивації на сучасних підприємствах та заходи щодо підвищення її ефективності. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. №3. С. 45–50.

36. Мельник Т. О. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. Т. 7, № 3. С. 7. DOI: 10.51599/is.2023.07.03.07.

37. Металеві конструкції мають великий потенціал у проєктах відновлення – експерт. Інтерфакс-Україна. 11.03.2025. URL: https://interfax.com.ua/news/economic/1054589.html (дата звернення: 11.03.2025).