

Орехова Альвіна Іванівна¹, д.е.н.,
професор, завідувач кафедри
менеджменту імені професора Л.І.
Михайлової

Слюсарев Дмитро Сергійович¹,
аспірант спеціальності «Менеджмент»
¹Сумський національний аграрний
університет

Oriekhova Alvina¹, Doctor of Science in Economics,
Professor, Head of Management Department Named After
Professor L. I. Mykhailova,
<https://orcid.org/0000-0003-1016-3287>

Slusarev Dmytro¹, PhD Student of "Management"
specialty, <https://orcid.org/0009-0007-3740-8201>
¹Sumy National Agrarian University

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ У МОТИВАЦІЙНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ЗМІН І ВИКЛИКІВ INNOVATIVE APPROACHES TO MOTIVATIONAL MANAGEMENT IN THE FACE OF CHANGES AND CHALLENGES

Орехова А. І., Слюсарев Д. С. Інноваційні підходи у
мотиваційному управлінні в умовах змін і
викликів. *Український журнал прикладної
економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4. С. 12 – 16.

Oriekhova A., Slusarev D. Innovative approaches to
motivational management in the face of changes and
challenges. *Ukrainian Journal of Applied Economics
and Technology*. 2024. Volume 9. № 4, pp. 12 – 16.

Досліджено інноваційні підходи до управління мотивацією персоналу в умовах змін та викликів. Визначено, що інтеграція індивідуального підходу в управлінські практики сприятиме формуванню лояльності та підвищенню продуктивності працівників. Розглянуто зміни підходів в управлінні мотивацією персоналу та їх пристосування до умов воєнного періоду в Україні. Виділено як галузеві, так і регіональні відмінності в аспектах мотивації українських працівників під час війни. Висвітлено інноваційні закордонні практики в управлінні мотивацією персоналу. Запропоновані рекомендації для вдосконалення мотиваційних систем в Україні після завершення війни з акцентом на підтримку малого бізнесу. Надано рекомендації, спрямовані на розробку інноваційних стратегій мотивації, здатних забезпечити довготривалу ефективність.

Ключові слова: управління, мотивація, персонал, інноваційні підходи, зміни, виклики.

Innovative approaches to managing staff motivation in the face of changes and challenges are explored. The author analyzes the main problems in modern motivation, the solution of which depends on the ability of companies to provide personalized support and adapt to the various priorities of employees. It is determined that integrating an individual approach into management practices will help build loyalty and increase employee productivity. The author considers Russia's full-scale war against Ukraine to be the main challenge in the motivational management of Ukrainian companies. Changes in approaches to managing staff motivation and their adaptation to the conditions of the wartime period are considered. Attention is focused on ensuring the safety of employees as a motivation factor specific to current realities in Ukraine. Maintaining staff's physical and psychological condition is emphasized, especially in the frontline regions where companies face direct risks to employees' lives. Both sectoral and regional differences in the motivation of Ukrainian employees during the war are highlighted. In the context of Ukraine's post-war recovery, the staff motivation system should consider both economic instability and the growing need for employees for stability and support. The article highlights innovative foreign practices in staff motivation management that are widely used in developed countries, including flexible working hours, cafeteria compensation packages, participatory corporate governance, and programs to support unique skills. It is substantiated that small businesses have the potential to become drivers of economic development through the introduction of flexible and socially oriented motivational systems. Recommendations for improving incentive systems in Ukraine after the war's end, focusing on supporting small businesses are proposed. The recommendations aim to develop innovative motivation strategies that can ensure long-term effectiveness in the post-war period in Ukraine.

Keywords: management, motivation, personnel, innovative approaches, changes, challenges.

Вступ

Компанії дедалі частіше стикаються із потребою у перегляді традиційних методів мотивації персоналу через глобальні зміни на ринку праці, нові потреби співробітників та посилення конкуренції. У сучасному світі стабільна заробітна плата перестає бути єдиним фактором, який утримує кваліфікованих працівників. Зростання значення нематеріальної мотивації, пов'язане із інноваційними технологіями, вимагає від компаній гнучкого підходу та комплексного розуміння потреб свого персоналу. Зміни в очікуваннях працівників зумовлені розповсюдженням дистанційної роботи та підвищеною увагою до балансу між роботою і особистим життям. В Україні додається ще й фактор широкомасштабної агресії РФ. Тому традиційні методи, як-от регулярні бонуси чи надбавки, часто стають недостатніми, адже сучасні співробітники прагнуть більшого – визнання, розвитку й автономності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досліджуючи формування сучасних моделей ефективної мотивації праці, Лозовський О.М. визнає ключовою проблему недостатнього фінансування заходів, пов'язаних як із матеріальним, так і з нематеріальним складником стимулювання праці [2, с. 121]. Писаренко С.В., Яремчук В.Р. і Сухопар О.О. також зосереджуються на аналізі проблем мотиваційної політики в Україні, серед яких особливо виділяють невдоволеність персоналу взаємовідносинами з керівництвом, розміром заробітної плати, умовами побуту та праці на підприємстві. Головною

перешкодою на шляху вирішення цих питань вони вбачають небажання менеджменту підприємства замислюватися про умови життя й праці людей, які безпосередньо створюють прибуток [4, с. 62].

Повномасштабна агресія РФ проти України зумовила появу численних наукових робіт щодо її впливу на мотиваційне управління. Так, згідно з дослідженням Турло Н.П. та Осадчук О.В., українці виявляють схильність до роботи віддалено. Проте після початку широкомасштабного вторгнення Росії кількість таких вакансій зменшилася в чотири рази, тоді як загальна кількість вакансій на ринку праці скоротилася вдвітьє [6, с. 98].

Також варто відмітити працю Сербенівської А. та Лебідь Д., які провели аналіз мотиваційних чинників й дійшли до висновку, що в умовах війни спершу варто відштовхуватись не від мотивів і стимулів людини, а від чинників регресу мотивації, під якими автори розуміють психічні розлади та економічні негаразди, спричинені війною [5, с. 125]. Натомість, знаковим щодо розуміння мотиваційних чинників під час війни, на нашу думку, є твердження Кореневої Н.О., яка зазначає, що будь-які зусилля та заохочення не матимуть жодного ефекту, якщо не подбати спершу про безпеку працівників [1].

Формулювання цілей статті

Мета статті – проаналізувати інноваційні підходи до управління мотивацією персоналу, що враховують вплив сучасних викликів. Для досягнення мети необхідно вирішити такі завдання: дослідити сучасні тенденції мотиваційних систем на глобальному ринку праці; виявити особливості мотивації в умовах кризи та впливу війни в Україні; обґрунтувати роль індивідуалізованих мотиваційних стратегій; розробити рекомендації щодо вдосконалення систем мотивації персоналу, орієнтованих на український бізнес.

Виклад основного матеріалу дослідження

Побудова ефективної системи мотивації є надскладним завданням, особливо в умовах швидкоплинних економічних змін. Однією з основних проблем для сучасних компаній є необхідність індивідуального підходу до кожного працівника. Адже на сучасному ринку праці працівники мають різні цілі, пріоритети та мотиваційні фактори, тож загальні програми стимулювання вже не можуть забезпечити однаковий рівень залучення для всіх. Індивідуальний підхід вимагає від HR-менеджменту глибокого розуміння потреб, цінностей та можливостей кожного члена команди, що часто потребує великих зусиль і часу. Компанії змушені адаптувати свою стратегію управління мотивацією, аби створювати середовище, де кожен співробітник може реалізовувати власні цілі, а також знайде підтримку для розвитку своїх унікальних навичок і потенціалу.

Один з аспектів цієї проблеми полягає у виявленні та задоволенні потреб працівників різних поколінь. Наприклад, молоді спеціалісти можуть прагнути до швидкого кар'єрного зростання, тоді як працівники із досвідом, можливо, більше цінують стабільність, підтримку в балансі між роботою та життям, а також соціальні гарантії. У такому середовищі індивідуальний підхід потребує налаштування мотиваційних програм, які враховують цю різницю та забезпечують відповідний рівень підтримки кожному працівнику. Відтак компанії все частіше розробляють гнучкі схеми мотивації, де кожен співробітник може вибирати пріоритети залежно від своїх потреб.

Також індивідуальний підхід пов'язаний із глибоким розумінням особистісних цілей та інтересів працівника. Наприклад, для когось важливим є гнучкий графік і можливість працювати віддалено, інші ж більше цінують соціальний аспект роботи (разом із тісною співпрацею в команді). Компанії можуть пропонувати вибір різних форматів роботи, щоб співробітники мали змогу працювати в умовах, які сприяють їхній продуктивності та задоволеності. Це вимагає від HR-менеджерів постійного спілкування із співробітниками для моніторингу їхніх потреб та реакцій на впроваджені заходи. Крім того, індивідуальний підхід може стати значним ресурсом для компанії, оскільки працівники, які відчувають підтримку в реалізації власних цілей, більш мотивовані та лояльні.

Водночас проблема індивідуального підходу часто ускладнюється через те, що він вимагає певної гнучкості у корпоративній культурі. Замість традиційного підходу, орієнтованого на виконання чітких стандартів, компанії повинні створювати культуру, де індивідуальність кожного працівника визнається та заохочується. Тобто мають здійснюватися: перегляд принципів управління командою; створення більш відкритої системи комунікації; впровадження персоналізованих програм розвитку, що враховують інтереси кожного.

Війна Росії проти України значно ускладнила процес управління мотивацією персоналу українських підприємств. З одного боку, відбулося різке зміщення пріоритетів у працівників і роботодавців, а з іншого – війна створила значні труднощі в забезпеченні стабільних умов праці та мотивації, особливо в прифронтових регіонах і в тих галузях, які зазнали найбільшого впливу через бойові дії. Війна викликала глибокі соціально-економічні зміни, що визначають специфіку потреб і очікувань працівників, а також обмеження у можливостях підприємств, особливо у прифронтових районах.

Одна з основних змін в управлінні мотивацією пов'язана з підвищенням значущості безпеки працівників. У прифронтових районах забезпечення безпеки стало ключовим фактором мотивації, оскільки працівники стикаються з постійним ризиком обстрілів або евакуації. Підприємства у цих зонах вимушені адаптувати свою діяльність, часто переводячи працівників на дистанційну роботу або створюючи резервні плани на випадок евакуації персоналу. Крім того, питання забезпечення

психологічної підтримки стало пріоритетним для компаній, оскільки постійний стрес впливає на продуктивність працівників. Для тилкових районів, де ризик для життя значно нижчий, безпека також залишається важливим фактором, але основна увага тут зосереджується на економічній стабільності та впевненості у збереженні робочих місць.

Галузеві особливості також відіграють важливу роль у формуванні мотиваційних підходів під час війни. Наприклад, в аграрному секторі, який має критичне значення для економіки, компанії стикаються із проблемами логістики та втратою частини робочої сили через мобілізацію. Це змушує роботодавців пропонувати значні матеріальні стимули, щоб залучити та утримати фахівців, готових працювати у складних умовах. Водночас ІТ-галузь, яка переважно працює дистанційно, зосереджується на створенні умов для збереження продуктивності під час переїзду працівників або релокації бізнесу за кордон. Багато ІТ-компаній адаптували свої програми мотивації, додаючи підтримку в переїзді та психологічну допомогу.

Різниця в управлінні мотивацією персоналу між тилковими та прифронтовими регіонами особливо виражена у вимогах до швидкості адаптації програм мотивації. У прифронтових зонах роботодавці більше сфокусовані на підтримці базових потреб, зокрема стабільності та безпеки, тоді як у тилкових регіонах відчутна необхідність у мотиваційних програмах, що орієнтовані на довготривалий розвиток та підвищення кваліфікації. Компанії у тилкових районах частіше інвестують у розвиток персоналу, оскільки відсутність безпосередньої загрози дозволяє їм робити ставку на перспективу.

Довготривалі ефекти війни, ймовірно, позначатимуться на трудовому ринку України ще багато років після завершення бойових дій. Постраждали регіони потребуватимуть значного залучення нових кадрів для відновлення, що зумовить попит на кваліфікованих фахівців та створить можливості для зростання заробітних плат у певних секторах. Водночас психологічна травматизація, яку зазнали багато працівників, спричиняє потребу у тривалій підтримці ментального здоров'я. Це вимагає від компаній впровадження нових форм психологічної допомоги та систем підтримки, які сприятимуть підвищенню продуктивності.

Зарубіжні компанії значною мірою випереджають українські в питаннях застосування інноваційних підходів до мотивації. Програми, що дозволяють працівникам частково або повністю контролювати умови своєї роботи, стали дуже популярними у розвинутих країнах завдяки їхній здатності забезпечувати більшу гнучкість, підвищену мотивацію та задоволеність працівників. Одним із найпоширеніших інструментів у цьому контексті є гнучкий робочий графік або «флекс-тайм» (flex-time) [11]. Він дозволяє співробітникам обирати час початку та закінчення робочого дня в межах певних часових рамок. Наприклад, у Швеції та Німеччині компанії активно пропонують працівникам можливість працювати у зручній для них час, що особливо цінують батьки малолітніх дітей та люди, які поєднують роботу з навчанням. Гнучкий графік також допомагає уникнути годин пік на дорогах, що значно зменшує рівень стресу серед працівників.

Іншим важливим підходом є можливість вибору форми компенсаційних пакетів. У США та Великій Британії деякі компанії пропонують так звані «кафетерієві плани» (cafeteriaplans) [7], які надають можливість працівникам самостійно обирати із списку додаткові переваги. Цей список може включати різноманітні опції, серед яких найбільш розповсюдженими є: розширене медичне страхування; оплата навчання; додаткові дні відпустки; пенсійні плани; компенсація за спортивні заходи; покриття витрат на догляд за дітьми. Такий підхід дозволяє працівникам формувати компенсаційний пакет відповідно до індивідуальних потреб, що підвищує їхню задоволеність умовами праці.

Також у багатьох розвинутих країнах працівники мають можливість брати участь у процесах корпоративного управління. Наприклад, у Німеччині існує концепція «співучасті працівників у керуванні» (Mitbestimmung) [10], яка дозволяє представникам працівників (профспілковим лідерам) входити до складу наглядової ради компанії. Це дає змогу колективу впливати на прийняття стратегічних рішень, які безпосередньо стосуються багатьох аспектів мотивації – насамперед заробітної плати та умов праці. Такий підхід сприяє не лише підвищенню лояльності працівників, але й формує культуру співпраці та прозорості, що є надзвичайно важливим у сучасному бізнес-середовищі.

Крім цього, зростає популярність програм, що дозволяють працівникам контролювати баланс між роботою та особистим життям. У таких країнах, як Норвегія та Нідерланди, компанії пропонують працівникам додаткові дні для догляду за дітьми або за літніми родичами, а також підтримку у вигляді оплачуваних перерв на відпочинок або короткострокових відпусток. Такі програми враховують потреби працівників у часі для особистих справ, що підвищує рівень задоволеності.

Один із підходів, який широко використовується закордоном, полягає в наданні працівникам розширених можливостей для навчання та розвитку. Насамперед забезпечується доступ до внутрішніх навчальних програм, також заохочується участь у стажуваннях або програмах обміну досвідом. Наприклад, корпорації Google [8] і Microsoft [9] розробили масштабні освітні програми для своїх співробітників, беручи участь в яких працівники можуть вивчати нові технології, прокачувати навички програмування, управління проектами або вдосконалювати комунікаційні здібності. Нематеріальна складова мотивації тут полягає в отриманні нових знань і можливості кар'єрного зростання, а також у збільшенні цінності працівника для компанії.

В Україні перспективи розвитку системи мотивації персоналу можуть суттєво залежати від загальноекономічної стабільності та розробки національних програм для підтримки малого бізнесу. Адже в умовах післявоєнного відновлення України, на наш погляд, саме малий бізнес має унікальні можливості для впровадження ефективних мотиваційних систем, адаптованих до актуальних економічних реалій.

Важливими елементами таких систем повинні бути: гнучкість, соціальна орієнтація, професійний розвиток і адаптивність до індивідуальних потреб працівників. Ці вимоги є особливо актуальним у часи відновлення, коли працівники відчувають підвищену потребу у підтримці.

Одним із пріоритетних напрямів для малого бізнесу є забезпечення стабільного базового доходу для працівників. У післявоєнний період, коли багато українців стикатимуться з нестабільністю, надання конкурентної та стабільної заробітної плати буде ключовим чинником у залученні та утриманні персоналу. На додаток до зарплати актуальним стане створення невеликих соціальних пакетів, які можуть включати страхування здоров'я або фінансову підтримку для співробітників (особливо ветеранів війни та їхніх родин). Такий підхід продемонстрував свою ефективність у європейських країнах, що відновлювалися після військових конфліктів, і може стати основою мотивації для українських працівників у період післявоєнного відновлення.

Ще одним важливим аспектом мотивації є створення можливостей для професійного розвитку та навчання. Оскільки багато українців були змушені змінити сферу діяльності або набувати нових навичок через воєнні обставини, інвестиції у професійне навчання, зокрема в курси підвищення кваліфікації та програми наставництва, стануть потужними мотиваційними інструментами. Малий бізнес має запроваджувати короткі, але інтенсивні курси, які допоможуть персоналу вдосконалити професійні компетенції. Ефективніше займатись розробкою програм курсів буде у партнерстві з освітніми закладами.

Окрему роль у післявоєнний період може відігравати створення умов для гнучкого графіка та часткової дистанційної роботи. Оскільки багато людей потребуватимуть додаткового часу для відновлення, турбота про родину або вирішення житлових питань, гнучкість у роботі допоможе їм зберегти баланс між особистим і професійним життям. Для малого бізнесу така практика є особливо важливою, оскільки вона не вимагає значних фінансових витрат, але підвищує задоволення працівників і знижує рівень стресу.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Необхідність постійного моніторингу потреб персоналу вимагає значних зусиль від менеджменту. Визнання важливості індивідуального підходу та його інтеграція в управлінські практики сприяють формуванню лояльності та підвищенню продуктивності працівників, що є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності компанії на сучасному ринку праці.

Війна в Україні суттєво змінила підходи до управління мотивацією персоналу, акцентуючи увагу на забезпеченні безпеки працівників та адаптації до умов кризового періоду. Значущість підтримки фізичного і психологічного стану персоналу стала ключовою, особливо у прифронтових регіонах, де компанії зіштовхуються з безпосередніми ризиками для життя співробітників. Галузеві відмінності формують унікальні виклики: сектори, які потребують фізичної присутності, як-от аграрний, фокусуються на матеріальних стимулах, тоді як дистанційні галузі, такі як ІТ, акцентуються на підтримці мобільності та ментального здоров'я. Тилові райони зосереджені на довгостроковій стабільності та розвитку персоналу, що є важливим для післявоєнного відновлення.

Інноваційні підходи до мотивації персоналу, які широко застосовуються у розвинутих країнах, акцентують увагу на індивідуальних потребах працівників і сприяють формуванню гнучкого та комфортного робочого середовища. Від використання «флекс-тайму» до запровадження «кафетерійних планів» компанії адаптують умови праці, надаючи співробітникам можливість обирати найбільш релевантні пільги та робочий режим. Інтеграція працівників у процес корпоративного управління та запровадження програм для розвитку балансу між роботою та особистим життям не лише підвищують лояльність, але й створюють атмосферу прозорості та співпраці.

В умовах післявоєнного відновлення України система мотивації персоналу повинна враховувати як економічну нестабільність, так і зростаючу потребу працівників у підтримці. Малий бізнес має потенціал стати рушієм економічного розвитку завдяки впровадженню гнучких та соціально орієнтованих мотиваційних систем. Стабільний дохід, доповнений невеликими соціальними пакетами, може стати базовим, але важливим стимулом для залучення працівників. Інвестиції в професійний розвиток допоможуть працівникам адаптуватися до нових умов. Крім того, гнучкість робочого графіка та можливість часткової дистанційної роботи дозволять співробітникам знаходити баланс між роботою та особистим життям. Ці заходи сприятимуть підвищенню задоволеності працівників та ефективності роботи, забезпечуючи довготривалі переваги для бізнесу та економіки.

Література

1. Коренева Н.О. Мотиваційна складова антикризового управління персоналом під час війни. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_71.
2. Лозовський О.М. Формування ефективної моделі мотивації праці працівників вітчизняних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2021. Випуск 54. С. 120-125.
3. Могильна Л.М., Орехова А.І., Хромушина Л.А. Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1829>.
4. Писаренко С.В., Яремчук В.Р., Сухопар О.О. Мотиваційний механізм як компонент управління ефективністю діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Випуск 59. С. 60-64.

-
5. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. *Empirio*. 2024. Том 1. № 1. С. 122-130.
 6. Турло Н.П., Осадчук О.В. Стан ринку праці та мотивація персоналу в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 97-103.
 7. Everything You Need To Know About Cafeteria Plans. The Human Capital Hub. 2024. URL: <http://surl.li/smdawg>.
 8. Explore the full library of online courses and tools. Google. URL: <https://grow.google/intl/uk/courses-and-tools/>.
 9. Microsoft Learn for Organizations. Microsoft Ignite. URL: <http://surl.li/dwkorz>.
 10. Mitbestimmung. Wikipedia. URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Mitbestimmung>.

References

1. Korenieva, N.O. (2024). «Motivational component of anti-crisis personnel management during the war». *Efektivna ekonomika*. № 5. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_71.
2. Lozovs'kyj, O.M. (2021). «Formation of an effective model of labor motivation of employees of domestic enterprises». *Infrastruktura rynku*. Issue 54. pp. 120-125.
3. Mohyl'na, L.M., Oriekhova, A.I., Khromushyna, L.A. (2022). «Use of innovative IT technologies for HR management». *Ekonomika ta suspil'stvo*. № 44. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1829>.
4. Pysarenko, S.V., Yaremchuk, V.R., Sukhopar, O.O. (2021). «Motivational mechanism as a component of enterprise performance management». *Infrastruktura rynku*. Issue 59. pp. 60-64.
5. Serbeniv'ska, A., Lebid', D. (2024). «Current problems of personnel motivation at enterprises taking into account the peculiarities of martial law». *Empirio*. Vol. 1. № 1. pp. 122-130.
6. Turlo, N.P., Osadchuk, O.V. (2024). «State of the labor market and personnel motivation in Ukraine under martial law». *Ekonomichnyj prostir*. № 191. pp. 97-103.
7. Everything You Need To Know About Cafeteria Plans. The Human Capital Hub. 2024. Available at: <http://surl.li/smdawg>.
8. Explore the full library of online courses and tools. Google. Available at: <https://grow.google/intl/uk/courses-and-tools/>.
9. Microsoft Learn for Organizations. Microsoft Ignite. Available at: <http://surl.li/dwkorz>.
10. Mitbestimmung. Wikipedia. Available at: <https://de.wikipedia.org/wiki/Mitbestimmung>.

Стаття надійшла до редакції 10.11.2024 р.