

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.439>

JEL classification: J53, M52, M54, D22, O15, H56

UDC: 005.963:331.101.3:005.36(477):355.02

Ганна МУТЕРКО

кандидат економічних наук, доцент,
Приазовський державний технічний університет, Україна
ORCID iD: 0000-0002-1300-6650
Scopus Author ID: 57992042500

Дмитро МИХАЛЬОВ

аспірант,
Приазовський державний технічний університет, Україна
ORCID iD: 0009-0009-4625-4878

РОЗРОБКА КОМПЛЕКСНОЇ СТРАТЕГІЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО ТА ПІСЛЯВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

АНОТАЦІЯ

У статті розглядаються основні етапи розробки комплексної стратегії мотивації персоналу українських підприємств в умовах воєнного стану. З урахуванням викликів, спричинених військовими діями, аналізуються підходи до забезпечення ефективної мотивації працівників, що сприяє підтримці стабільності бізнесу та економічного розвитку країни. У дослідженні обґрунтовано актуальність проблеми мотивації працівників в умовах кризових явищ, спричинених війною, та визначено ключові виклики, з якими стикаються роботодавці. Розглянуто основні підходи до підвищення мотивації, зокрема баланс матеріальних і нематеріальних стимулів, соціальна підтримка, психологічна допомога, кар'єрний розвиток і впровадження гнучких форм зайнятості. Наголошується на важливості адаптації мотиваційних механізмів до нових соціально-економічних умов, що сприятиме підтримці стабільності бізнесу та ефективності трудових ресурсів.

Ключові слова: мотивація персоналу; потенціал; зайнятість; воєнний стан; стратегія мотивації.

Вступ

Актуальність питання мотивації персоналу на підприємствах України в умовах кризових явищ, пов'язаних з війною, зумовлена значними соціально-економічними та політичними викликами, що впливають на функціонування бізнесу та ефективність управління людськими ресурсами. Війна створює нестабільність, змушуючи підприємства адаптуватися до нових умов, водночас забезпечуючи стійкість та продуктивність своїх працівників. В умовах

кризи виникає нагальна потреба у формуванні ефективних мотиваційних механізмів, спрямованих на підтримку морального духу, збереження робочих місць та стимулювання професійного розвитку персоналу.

Розробка та впровадження комплексної системи мотивації персоналу є критично важливими для забезпечення стабільності підприємств в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови економіки. Це вимагає від керівників гнучкого підходу, інноваційних рішень та постійного моніторингу змін у потребах працівників. Мотивація персоналу в

© Ганна Мутерко, Дмитро Михальов, 2025

Отримано: 18.02.2025 р.

Рекомендовано до друку: 14.03.2025 р.

Опубліковано: 26.03.2025 р.



Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

Як цитувати: Мутерко Г., Михальов Д. Розробка комплексної стратегії мотивації персоналу для підприємств в умовах воєнного та післявоєнного стану в Україні. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 1. С. 439-449. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.439>

умовах кризових явищ, спричинених війною, повинна базуватися на балансі матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на збереження продуктивності, лояльності та психологічного комфорту працівників [1].

Дослідження проблеми мотивації персоналу в умовах кризових явищ має широку наукову базу, що охоплює економічні, соціальні та психологічні аспекти. У науковій літературі значна увага приділяється питанням адаптації трудових ресурсів до нестабільного середовища, впливу кризових ситуацій на ефективність управління персоналом та механізмам стимулювання працівників, зокрема це відображено у роботах Турло Н. П. [1], Герасименко О. О., Потапенко А. В. [2], Жосан Г., Кириченко Н. [4], Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. [6] та ін. Особливий інтерес становлять дослідження, присвячені мотиваційним стратегіям у періоди економічної нестабільності та післявоєнного відновлення, які дозволяють оцінити ефективність різних підходів до підтримки продуктивності та лояльності співробітників. До них відносяться праці Котовського В. Р., Самородова Б. В., Чхеайло А. А. [5], Козак К. Б., Корсікової Н. М., Петренко Ю. О. [9], Серьогіної Н. О. [11], Мутерко Г. М., Бессонової А. В. [14] та інших. Ключові особливості сучасних концепцій мотивації персоналу та їхньої адаптації до реалій воєнного та післявоєнного часу розкрито у дослідженнях Іваненко О. [10], Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. [13], Маргасової В. Г. [16], Шаповал О. [17] та ін.

Мета статті

Мета статті – обґрунтувати необхідність розробки комплексної стратегії мотивації персоналу в умовах воєнного та післявоєнного стану в Україні, розкрити основні виклики, що впливають на трудові ресурси під час кризи, та довести важливість поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів для забезпечення стійкості підприємств і економіки країни.

Виклад основних результатів дослідження

Війна та пов'язані з нею кризові явища призводять до зміни пріоритетів працівників. Якщо в мирний час основними мотиваційними чинниками були кар'єрне зростання, фінансова

стабільність та самореалізація, то в умовах війни на перший план виходять безпека, соціальна підтримка та гнучкість робочого процесу [2]. Ефективна мотиваційна стратегія повинна враховувати не лише фінансові стимули, але й соціальні ініціативи, можливість дистанційної або гнучкої зайнятості, а також заходи, спрямовані на психологічну стійкість персоналу. Крім того, війна спричиняє значні зміни в структурі зайнятості, що також впливає на підходи до мотивації працівників. Збільшення мобільності робочої сили, міграційні процеси та необхідність адаптації до нових умов праці вимагають від підприємств розробки нових стратегій утримання персоналу. У цьому контексті важливими стають такі інструменти, як корпоративна соціальна відповідальність, програми з навчання та перекваліфікації, а також заходи, спрямовані на підтримку працівників та їхніх родин [3].

Воєнний стан в Україні суттєво вплинув на ринок праці, спричинивши численні виклики для роботодавців і працівників. Одним із найгостріших питань стала масова міграція, як внутрішня, що проявляється у значній кількості внутрішньо переміщених осіб (ВПО), так і зовнішня, тобто біженці, що обрали тимчасове місце проживання за кордоном. Згідно з оновленою статистикою ООН, наразі в Україні налічується близько 3,6 млн. осіб, що зареєстровані як ВПО, загальна кількість українських біженців за кордоном сягнула 6,86 млн. осіб [19]. Значна частина працездатного населення була змушена залишити свої домівки, що призвело до дефіциту робочої сили в одних регіонах і перенасичення ринку праці в інших. Це ускладнює функціонування підприємств, особливо у виробничій сфері, аграрному секторі та сфері послуг.

Емоційне вигорання також стало серйозною проблемою через постійний стрес, невизначеність і підвищене навантаження на працівників. Робочий процес нерідко супроводжується психологічною напругою, особливо серед тих, хто поєднує професійну діяльність із волонтерською роботою або має родичів, що беруть участь у бойових діях. Висока емоційна виснаженість знижує продуктивність праці та може призвести до підвищеної плинності кадрів [4]. Фінансові

труднощі є ще одним суттєвим викликом. Багато компаній зазнали значних збитків через скорочення попиту, втрату активів або перебої у постачанні. Це змусило роботодавців скорочувати персонал або урізати заробітну плату, що негативно впливає на рівень життя працівників та їхню мотивацію до праці.

У зв'язку з воєнними подіями відбулися істотні зміни в очікуваннях і пріоритетах працівників. Безпека стала ключовим фактором вибору місця роботи. Підприємства, які можуть забезпечити безпечні умови праці, мають вищі шанси утримати персонал. Це стосується як фізичної безпеки (укриття, евакуаційні заходи), так і психологічної підтримки працівників. Стабільність зайнятості також набула критичного значення. В умовах економічної невизначеності працівники цінують передбачуваність у виплатах заробітної плати, наявність контрактів і соціальних гарантій. Багато компаній адаптують свої стратегії управління персоналом, запроваджуючи довгострокові програми підтримки працівників. Соціальна підтримка з боку роботодавців також стала важливим аспектом мотивації персоналу. До таких заходів належать психологічна допомога, підтримка сімей працівників, надання додаткових вихідних чи можливість гнучкого графіка. Враховуючи складні життєві обставини, ці ініціативи відіграють важливу роль у збереженні лояльності та продуктивності співробітників [5].

В умовах нестабільності, економічних труднощів і психологічного напруження особливої ваги набуває актуалізація методів мотивації працівників, що діють на підприємствах. Успіх у галузі мотивації кадрових ресурсів полягає у впровадженні комплексних підходів до мотивації, які поєднують фінансові стимули, соціальну підтримку, можливості розвитку та психологічне благополуччя персоналу.

Одним із ключових підходів є матеріальне стимулювання. Незважаючи на економічні труднощі, підприємства навіть під час бойових дій намагаються забезпечити своєчасну виплату заробітної плати, преміальні виплати та додаткові компенсації, пов'язані з ризиками, які несуть працівники. Деякі компанії пропонують фінансову допомогу для сімей

працівників, які постраждали від війни, що сприяє підвищенню лояльності та відданості персоналу [6]. Не менш важливим є нематеріальне стимулювання. До нього належать створення безпечних умов праці, можливість працювати дистанційно або за гнучким графіком, забезпечення психологічної підтримки та консультацій. У складних умовах війни працівники цінують увагу роботодавця до їхнього фізичного та ментального стану. Організація тренінгів із стресостійкості, групових сеансів підтримки або індивідуального коучингу значно покращує мотивацію та робочу продуктивність.

Особливої ваги набуває соціальна підтримка з боку роботодавця. Підприємства впроваджують корпоративні програми взаємодопомоги, надають матеріальні ресурси для працівників і їхніх сімей, організовують волонтерські ініціативи [7]. Такі заходи сприяють формуванню корпоративної культури взаємодопомоги та зміцненню командного духу. Кар'єрний розвиток і професійне навчання також є ефективним мотивуючим фактором. Попри кризові умови, багато компаній інвестують у підвищення кваліфікації працівників, надають можливість освоєння нових навичок, що відповідають потребам ринку. Це не лише підвищує рівень задоволеності працівників, а й сприяє підвищенню конкурентоспроможності компаній.

Розробка комплексної стратегії мотивації на українських підприємствах в умовах воєнного стану є важливим завданням, що вимагає системного підходу та врахування змін у соціально-економічному середовищі. З огляду на складність ситуації, ключовим етапом є аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на мотивацію працівників. Важливо оцінити економічні обмеження, психологічний стан персоналу, рівень задоволеності умовами праці та наявність доступних ресурсів для стимулювання. Визначення потреб персоналу дозволяє сформулювати стратегію, яка відповідатиме реаліям сьогодення.

Після цього необхідно встановити чіткі цілі мотиваційної політики, які сприятимуть збереженню кадрового потенціалу, підвищенню продуктивності праці, зменшенню рівня плинності кадрів та створенню

психологічно комфортного середовища. Успішна реалізація таких заходів базується на використанні матеріальних та нематеріальних стимулів. До матеріальних можна віднести підвищення заробітної плати, надання премій, соціальні пакети, додаткові пільги для працівників та їхніх родин. Водночас нематеріальна мотивація передбачає психологічну підтримку, можливість кар'єрного розвитку, участь у прийнятті управлінських рішень та створення сприятливого мікроклімату в колективі [8].

Запровадження мотиваційної стратегії потребує чіткої комунікації з персоналом, залучення керівництва до реалізації змін та розробки механізмів моніторингу її ефективності. Гнучкість у застосуванні заходів дозволяє адаптуватися до нових викликів та забезпечувати безперервне вдосконалення процесів управління персоналом. Регулярний аналіз ефективності стратегії допомагає коригувати підходи до стимулювання працівників, що сприяє їхній залученості та підвищенню рівня продуктивності [9].

Взаємозв'язок між зміною кількості зайнятих на підприємствах України та важливістю мотивації працівників є досить суттєвим. У періоди економічних криз, структурних змін або зростання конкуренції на ринку підприємства можуть скорочувати персонал або, навпаки, збільшувати кількість зайнятих. У будь-якому випадку мотивація працівників відіграє вирішальну роль у продуктивності, стабільності бізнесу та рівні плинності кадрів. При скороченні штату зростає навантаження на залишених працівників. Якщо мотивація недостатня, це може призвести до вигорання, зниження продуктивності та навіть до звільнення цінних кадрів. Натомість, якщо підприємство впроваджує ефективні мотиваційні механізми (матеріальні та нематеріальні), воно може компенсувати втрату персоналу за рахунок підвищення продуктивності праці [10].

Плинність кадрів на підприємствах є показником багатьох соціально-економічних, політичних, технологічних та інших трансформацій суспільства. Вона відображає як загальні тенденції руху робочої сили, що відзначають зміни в економіці та суспільному

житті країни, так і більш вузькі тенденції, наприклад, збільшення популярності одних видів професій та зменшення зацікавленості працівників у інших. Про це свідчать дані офіційної статистики, адже, наприклад, якщо раніше найбільша кількість працівників на підприємствах України були зайняті у сфері промисловості, то з 2018 року, внаслідок значних технологічних та соціокультурних змін у суспільстві, найбільш популярною сферою зайнятості стала оптова та роздрібна торгівля. Починаючи з 2019 року, категорія «Сільське, лісове та рибне господарство», яка завжди було значною мірою популярнішою для працевлаштування, ніж «Інформація та телекомунікації», поступово втрачало зацікавленість працівників, і у 2023 році кількість працевлаштованих у інформації та телекомунікаціях, зрівнялася з кількістю зайнятих у сільському господарстві. Це відображено на рисунку 1.

У періоди економічного зростання підприємства можуть активно наймати нових працівників, але залучення та утримання професіоналів можливе лише за умови якісної системи мотивації. Якщо працівники не бачать перспектив кар'єрного росту чи справедливої оплати праці, вони можуть переходити до конкурентів або виїжджати за кордон. В умовах цифровізації, автоматизації та змін у структурі економіки деякі підприємства можуть скорочувати традиційні робочі місця, натомість створюючи нові. Мотивація працівників до навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації стає ключовим фактором успішності компанії та працівника.

Загальні тенденції зайнятості на підприємствах України яскраво відображають соціально-економічні кризи останніх років: спад у 2014-2016 роках унаслідок початку військового конфлікту з російською федерацією, поступове зростання кількості працюючих у 2017-2019, невелике зниження у 2020 році унаслідок світової пандемії COVID-19 і значне зниження кількості працівників у 2022 році внаслідок повномасштабного вторгнення росії в Україну, що скоротило кількість зайнятих на підприємствах ще більше, ніж під час першого бойового конфлікту. Це продемонстровано на рисунку 2.

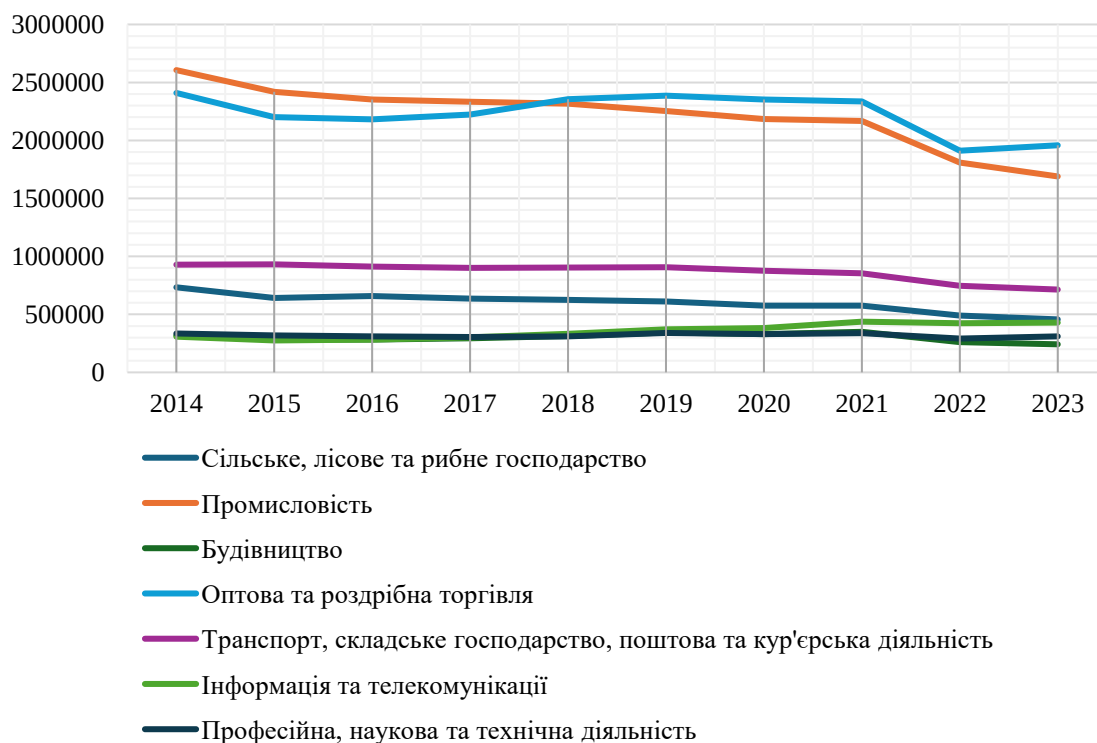


Рис. 1. Динаміка кількості зайнятих на підприємствах України за галузями у 2014-2023 рр., тис. осіб.

Джерело: створено автором за даними офіційної статистики [20]

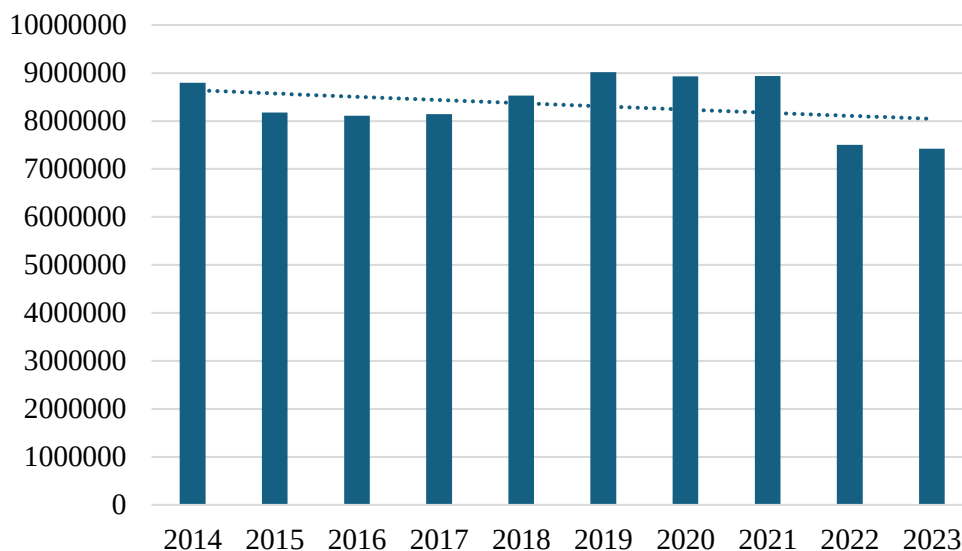


Рис. 2. Динаміка загальної кількості зайнятих на підприємствах України у 2014-2023 рр., тис. осіб.

Джерело: створено авторами за даними офіційної статистики [21].

В Україні рівень безробіття, економічна нестабільність і соціальні виклики (міграція, війна, інфляція) безпосередньо впливають на мотивацію працівників. У важкі часи підприємства, які створюють умови для стабільної зайнятості та розвитку, отримують

більш лояльний і продуктивний колектив. Отже, мотивація персоналу є критично важливою для збереження конкурентоспроможності підприємства незалежно від змін у кількості зайнятих. Це дозволяє підприємствам адаптуватися до

ринкових змін, підвищувати ефективність і утримувати ключові кадри навіть у складних умовах [11].

Мотивація персоналу на українських підприємствах у післявоєнний період є критичним чинником успішного відновлення економіки та стабільного розвитку країни. Війна спричинила значні соціально-економічні трансформації, які змінили трудові відносини, очікування працівників та стратегії роботодавців. У цьому контексті мотиваційна політика має адаптуватися до нових умов, щоб сприяти підвищенню продуктивності праці, залученості персоналу та його довгостроковій стабільності.

Особливості мотивації персоналу в післявоєнний період визначаються декількома ключовими аспектами. По-перше, значна частина робочої сили зазнала фізичних, психологічних і соціальних потрясінь, що вимагає комплексного підходу до управління людськими ресурсами. По-друге, економічна невизначеність та зміна ринкової кон'юнктури змушують підприємства переглядати моделі стимулювання працівників, зокрема щодо заробітних плат, бонусних систем і соціальних пакетів. По-третє, на перший план виходить питання корпоративної соціальної відповідальності, адже роботодавці повинні не лише забезпечувати конкурентні умови праці, а й підтримувати співробітників у процесі реабілітації та адаптації [12].

Серед основних викликів, з якими стикаються підприємства у сфері мотивації персоналу, можна виділити обмеженість фінансових ресурсів, високий рівень професійного вигорання, масову міграцію робочої сили та зміну пріоритетів працівників. Умови післявоєнної відбудови передбачають необхідність створення нових стимулів, що не лише підвищать ефективність роботи, а й сприятимуть відновленню соціальної згуртованості. Одним із рішень є розробка програм гнучкої зайнятості, що дозволять залучати до трудового процесу як досвідчених фахівців, так і молодих спеціалістів, які шукають кар'єрні перспективи у відновленій економіці [13].

Враховуючи досвід інших країн, що проходили післявоєнну відбудову, можна зробити висновок, що ефективна мотиваційна

політика є ключовою умовою для створення стійкої економіки. Важливим чинником залишається державна підтримка підприємств через податкові стимули, кредитні програми та соціальні ініціативи. Взаємодія бізнесу, держави та суспільства дозволить сформувати мотиваційну систему, що відповідатиме сучасним економічним реаліям та сприятиме довготривалому розвитку країни [14]. Визначення ключових напрямів мотиваційної політики в умовах післявоєнної відбудови України є важливим завданням, що спрямоване на забезпечення ефективного відновлення економіки та соціальної стабільності. У період післявоєнного відновлення країна стикається з численними викликами, зокрема з необхідністю реінтеграції переміщених осіб, відновлення підприємств та модернізації ринку праці. Ефективна мотиваційна політика сприятиме підвищенню продуктивності праці, збереженню та розвитку людського капіталу, а також забезпеченню соціальної згуртованості [15].

Одним із ключових напрямів мотиваційної політики є створення сприятливих умов для професійного розвитку працівників. Важливим аспектом є підтримка освіти та перекваліфікації кадрів, що дозволить адаптувати трудові ресурси до нових економічних реалій. Держава та бізнес мають спільно працювати над розширенням програм професійного навчання, що сприятиме підвищенню кваліфікації працівників та забезпеченню їх конкурентоспроможності на ринку праці. Наступним важливим напрямом є вдосконалення системи матеріального стимулювання, що включає підвищення рівня заробітних плат, створення ефективної системи бонусів та соціальних пакетів. Післявоєнна відбудова потребує значних інвестицій, що можуть бути спрямовані на підтримку трудового населення через створення сприятливих умов праці [16].

Соціальна підтримка працівників також є невід'ємною складовою ефективною мотиваційної політики. Важливо розробити механізми психологічної адаптації та реабілітації для осіб, які постраждали від воєнних дій. Роботодавці мають створювати програми психологічної підтримки та впроваджувати гнучкі умови праці для

працівників, які потребують додаткової уваги. Забезпечення стабільного соціального середовища сприятиме збереженню трудового потенціалу та підвищенню рівня довіри до роботодавців [17].

Під час повоєнної відбудови України критично важливим завданням є застосування новітніх інструментів і методик мотивації персоналу, які сприятимуть підвищенню продуктивності праці, зниженню рівня стресу та залученню кваліфікованих фахівців до процесів відновлення економіки. Сучасні підходи до стимулювання працівників повинні враховувати соціально-економічні зміни, технологічний прогрес та трансформацію трудових відносин, що зумовлені наслідками війни.

Значну роль у сучасній мотивації відіграють програми гнучкої зайнятості та віддаленої роботи. Війна спричинила зміни у структурі зайнятості населення, тому адаптація до нових умов передбачає створення гнучких графіків роботи, можливості вибору місця виконання завдань та балансування між професійним і особистим життям. Використання технологій дистанційної комунікації, таких як відеоконференції, віртуальні робочі простори та інтегровані корпоративні месенджери, допомагають забезпечити ефективну взаємодію між працівниками незалежно від їхнього фізичного розташування [18].

Важливим напрямом мотивації є запровадження системи соціального та психологічного супроводу працівників. Післявоєнний період характеризується високим рівнем стресу та емоційного вигорання, що може негативно позначатися на продуктивності праці. У зв'язку з цим підприємства мають забезпечити доступ до психологічної підтримки, організовувати тренінги з управління стресом, пропонувати корпоративні програми ментального здоров'я

та впроваджувати механізми адаптації для співробітників, які повертаються з військової служби або пережили серйозні травматичні події. Ефективна мотивація персоналу під час післявоєнної відбудови України має базуватися на поєднанні цифрових технологій, соціальної відповідальності, психологічної підтримки, гнучкої зайнятості та інноваційних навчальних програм. Інтеграція цих інструментів дозволить не лише підвищити ефективність роботи, а й сприятиме створенню стійкої та конкурентоспроможної економіки.

Висновки

Повоєнна відбудова України вимагає комплексного підходу до управління трудовими ресурсами, оскільки економічне відновлення напряму залежить від ефективності мотиваційної політики на підприємствах. Аналіз ключових напрямів мотивації персоналу в післявоєнний період демонструє, що особливу увагу необхідно приділяти створенню сприятливих умов для працівників, впровадженню інноваційних методів стимулювання та соціальної підтримки, що сприятиме збереженню й розвитку трудового потенціалу країни. Сучасні виклики післявоєнного періоду зумовлюють необхідність застосування новітніх підходів до мотивації, зокрема використання гнучких форм зайнятості, надання психологічної підтримки та реалізації освітніх програм. Стратегічний підхід до формування мотиваційної політики на підприємствах у післявоєнний період стане визначальним чинником економічного та соціального відновлення України. Інтеграція передових мотиваційних методик, підтримка працівників на всіх рівнях і розвиток корпоративної соціальної відповідальності сприятимуть формуванню стійкої економіки, що здатна забезпечити довготривале зростання та добробут населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Турло Н. П., Осадчук О. В. Стан ринку праці та мотивація персоналу в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2024. Вип. 191. С. 97–103. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-18>.

2. Герасименко О. О., Потапенко А. В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>.
3. Bessonova A., Bieloborodova M., Bezuhla L., Kulinska A., Ashcheulova O. Personnel potential of industrial enterprises: formation and management. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2024. Vol. 3. Pp. 163–170. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-3/163>.
4. Жосан Г., Кириченко Н. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 12. С. 46–51. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6>.
5. Котковський В. Р., Самородов Б. В., Чхеайло А. А. Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистісного потенціалу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. Вип. 3(50). С. 228–235. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-34>.
6. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2023. Вип. 7. Ч. 1. С. 107–119. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2023.01.107>.
7. Середа О. Г., Швець Н. М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. Вип. 11. С. 229–232. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/53>.
8. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>.
9. 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. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i4.2428>.
10. Іваненко О. Ринок праці і зайнятість під час війни: стан та перспективи. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2022. Вип. 4. С. 56–75. DOI: <https://doi.org/10.15407/sociology2022.04.056>.
11. Серьогіна Н. О. Зайнятість населення в умовах воєнного стану як невід’ємна складова забезпечення національної безпеки. *Право та державне управління*. 2023. Вип. 2. С. 181–186. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2023.2.26>.
12. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Modeling the development of the economic systems. 2023. Вип. 2. С. 144–152. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-19>.
13. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. Вип. 4(51). С. 104–109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>.
14. Мутерко Г. М., Бессонова А. В. Вплив розвитку інноваційних технологій на кадровий потенціал промислового підприємства. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Вип. 1(39). С. 87–94. DOI: [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(39\).2024.313887](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(39).2024.313887).
15. Михайлова О. С., Писаренко С. В., Лисенко А. В., Леонов М. Г., Діденко А. О. Продуктивність та мотивація праці як основа розвитку підприємницької діяльності: вплив війни. *Агросвіт*. 2023. Вип. 22. С. 112–119. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.22.112>.

16. Маргасова В. Г. Мотиваційний механізм у сфері управління людськими ресурсами на державній службі в Україні: особливості реалізації та вектори вдосконалення. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 38. С. 189–194. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.38.34>.
17. Шаповал О. Мотиваційний механізм регулювання системи управління персоналом. *Економічний простір*. 2024. Вип. 189. С. 153–156. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-28>.
18. Холодницька А. В., Мотуз В. О. Використання сучасних інструментів підтримання мотивації та ефективності використання трудового потенціалу персоналу. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. Вип. 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-03>.
19. Інтерфакс-Україна. Кількість біженців з України зі статусом тимчасового захисту в ЄС у грудні зросла на 25,6 тис. – Євростат. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/1046955.html>.
20. Державна служба статистики України. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014–2023). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdsg/kzpsg_ved_15-20.xlsx.
21. Державна служба статистики України. Економічна статистика. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdsg/kzpsg_ved_15-20.xlsx.

REFERENCES

1. Turlo, N. P., & Osadchuk, O. V. (2024). Labor market conditions and employee motivation in Ukraine under martial law. *Ekonomichnyi Prostir*, 191, 97–103. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-18>
2. Herasymenko, O. O., & Potapenko, A. V. (2023). Determinants of personnel motivation in the context of labor market transformations in Ukraine under martial law. *Economy and Society*, 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>
3. Bessonova, A., Bieloborodova, M., Bezuhla, L., Kulinska, A., & Ashcheulova, O. (2024). Personnel potential of industrial enterprises: Formation and management. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 3, 163–170. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-3/163>
4. Zhosan, H., & Kyrychenko, N. (2022). Personnel management under post-pandemic and wartime conditions in Ukraine. *Tavriiskyi Naukovyi Visnyk. Series: Economics*, 12, 46–51. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6>
5. Kotkovskiy, V. R., Samorodov, B. V., & Chkheailo, A. A. (2024). Human resource management in wartime: Motivation, ways and methods of effective use of personal potential. *Sustainable Economic Development*, 3(50), 228–235. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-34>
6. Horbal, N. I., & Melnychuk, K. Yu. (2023). Increasing employee motivation of Ukrainian enterprises during the crisis. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: Management and Business*, 7(1), 107–119. <https://doi.org/10.23939/semi2023.01.107>
7. Sereda, O. H., & Shvets, N. M. (2023). Current issues of employee motivation under martial law. *Legal Scientific Electronic Journal*, 11, 229–232. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/53>
8. Mutterko, H., & Mykhalov, D. (2024). Features of personnel motivation in wartime. *Economy and Society*, 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>

9. Kozak, K. B., Korsikova, N. M., & Petrenko, Yu. O. (2022). Personnel motivation management in the post-pandemic and martial law context. *Food Industry Economics*, 14(4), 26–34. <https://doi.org/10.15673/fie.v14i4.2428>
10. Ivanenko, O. (2022). Labor market and employment during the war: State and prospects. *Sociology: Theory, Methods, Marketing*, 4, 56–75. <https://doi.org/10.15407/sociology2022.04.056>
11. Seriohina, N. O. (2023). Employment under martial law as an integral part of national security. *Law and Public Administration*, 2, 181–186. <https://doi.org/10.32840/pdu.2023.2.26>
12. Dvornyk, I., Dvornyk, O., & Harafonova, O. (2023). Modern personnel management strategy under martial law. *Modeling the Development of Economic Systems*, 2, 144–152. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-19>
13. Cherevan, I., Kovalenko, Yu., & Holets, S. (2024). Personnel motivation trends in wartime. *Sustainable Economic Development*, 4(51), 104–109. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>
14. Mutterko, H. M., & Bessonova, A. V. (2024). Impact of innovation development on the personnel potential of an industrial enterprise. *Bulletin of the Pryazovskyi State Technical University. Series: Economic Sciences*, 1(39), 87–94. [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(39\).2024.313887](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(39).2024.313887)
15. Mykhailova, O. S., Pysarenko, S. V., Lysenko, A. V., Leonov, M. H., & Didenko, A. O. (2023). Labor productivity and motivation as a basis for entrepreneurship under the impact of war. *Agrosvit*, 22, 112–119. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.22.112>
16. Margasova, V. H. (2023). Motivation mechanism in public service HR management in Ukraine: Implementation features and improvement vectors. *Public Administration and Administration in Ukraine*, 38, 189–194. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.38.34>
17. Shapoval, O. (2024). Motivation mechanism in human resource management. *Ekonomichnyi Prostr*, 189, 153–156. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-28>
18. Kholodnytska, A. V., & Motuz, V. O. (2024). Application of modern motivation tools and labor potential efficiency. *Problems of Modern Transformations*, 12. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-03>
19. Interfax-Ukraine. (2024). Number of Ukrainian refugees with temporary protection status in the EU increased by 25.6 thousand in December – Eurostat. <https://interfax.com.ua/news/general/1046955.html>
20. State Statistics Service of Ukraine. (2024). Number of employed persons in business entities by type of economic activity by region (2014–2023). https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdsg/kzpsg_ved_15-20.xlsx
21. State Statistics Service of Ukraine. (2024). Economic statistics. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdsg/kzpsg_ved_15-20.xlsx

Hanna Muterko, PhD in Economics, Associate Professor, Pryazovskyi State Technical University, Ukraine
Dmytro Mykhalov, PhD Student, Pryazovskyi State Technical University, Ukraine
Pryazovskyi State Technical University

Development of a comprehensive strategy for personnel motivation for enterprises in the conditions of war and post-war state in Ukraine

Abstract

The article examines the main stages of developing a comprehensive strategy for motivating personnel of Ukrainian enterprises under martial law. Considering the challenges caused by military actions, approaches to ensuring effective employee motivation are analysed, which contributes to maintaining business stability and economic development of the country. The article is devoted to the development of a comprehensive strategy for motivating personnel of Ukrainian enterprises in the conditions of war and post-war conditions. The study substantiates the relevance of the problem of motivating employees in the conditions of crisis phenomena caused by the war, and identifies the key challenges faced by employers. The main problems were a decrease in the level of security, financial instability, emotional burnout and mass migration of the workforce. The article considers the main approaches to increasing motivation, in particular the balance of material and non-material incentives, social support, psychological assistance, career development and the introduction of flexible forms of employment. The importance of adapting motivational mechanisms to new socio-economic conditions is emphasized, which will contribute to maintaining business stability and the efficiency of labour resources. The results of the study indicate that the successful implementation of a motivation strategy involves a combination of financial incentives with measures for the social protection of employees, corporate social responsibility and professional development. The implementation of such comprehensive approaches will allow Ukrainian enterprises not only to preserve their human resources, but also to ensure the recovery of the country's economy. The current challenges of the post-war period necessitate the use of new approaches to motivation, including the use of flexible forms of employment, the provision of psychological support and the implementation of educational programs. The combination of material and non-material incentives will create conditions for long-term employment and increased labour productivity. In addition, enterprises should actively participate in social initiatives, which will increase trust in employers and contribute to the overall stabilization of society.

Keywords: personnel motivation; potential; employment; martial law; motivation strategy.

Cite as: Muterko, H., and Mykhalov, D. (2025). Development of a comprehensive strategy for personnel motivation for enterprises in the conditions of war and post-war state in Ukraine. *Economic analysis*, 35 (1), 439-449. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.439>