

change: an analysis of partisan favoritism in public procurement. *European Journal on Criminal Policy and Research*, 26, 4, 411–430. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10610-019-09416-4> [in English].

Відомості про автора

АРБУЗОВА Тетяна Василівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри публічного управління, адміністрування та міжнародної економіки, Білоцерківський національний аграрний університет (09107, м. Біла Церква, вул. Симона Петлюри, 32, e-mail: tv_arbuzova@ukr.net).

ARBUZOVA Tetyana – Candidate of Economical Sciences, Associate Professor of Department of Public Management, Administration and International Economics, Bila Tserkva National Agrarian University (09107, Bila Tserkva, 32, Symona Petliury Str., e-mail: tv_arbuzova@ukr.net).

УДК 338.137.3

DOI: 10.37128/2411-4413-2024-3-8

**МОТИВАЦІЯ
ПЕРСОНАЛУ:
ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ,
СУЧАСНІ ВИКЛИКИ
Й СТРАТЕГІЧНІ
ПІДХОДИ**

СТРЕЛЬБИЦЬКА Т.А.,
*аспірантка другого року навчання
кафедри економіки та підприємницької діяльності,
Вінницький національний аграрний університет
(м. Вінниця)*

Стаття присвячена детальному аналізу теоретичних і практичних аспектів мотивації персоналу в умовах сучасних економічних і соціальних викликів. На тлі нестабільної ситуації в Україні, зокрема з огляду на військову агресію та її вплив на ринок праці, підприємства стикаються з новими завданнями, що вимагають ефективних і гнучких підходів до управління персоналом. Стаття розкриває важливість історичного розвитку концепцій мотивації, починаючи від класичних теорій Фредеріка Тейлора, Елтона Мейо, Авраама Маслоу, Фредеріка Герцберга, які стали основою для сучасних моделей, а також охоплюють психологічні, соціальні й культурні аспекти мотивації.

У статті обґрунтовано вплив соціально-економічних і політичних чинників, які значно визначають мотивацію працівників, а також запропоновано огляд стратегій, які можуть допомогти українським підприємствам зберігати продуктивність і залученість персоналу, незважаючи на виклики. Особливу увагу приділено як фінансовим, так і нефінансовим інструментам мотивації, що включають гнучкий графік роботи, можливості дистанційної праці, корпоративну культуру, соціальну відповідальність, а також системи визнання досягнень і кар'єрного розвитку. Розглянуто роль цифрових технологій та інновацій у підвищенні мотивації персоналу: сучасні технологічні інструменти дозволяють не тільки оптимізувати робочі процеси, але й створювати гнучкі, адаптовані умови праці, що позитивно впливає на задоволеність працею і продуктивність співробітників.

Також у статті підкреслено значення корпоративної культури й соціальної відповідальності підприємств як факторів, що сприяють формуванню стійкої мотивації працівників і підтримують стабільність у колективі навіть у кризові періоди. Запропоновано рекомендації щодо впровадження мотиваційних політик для підприємств із урахуванням специфічних викликів і потреб ринку праці в Україні. Систематизовано можливі способи мотивації для працівників із різними типами цінностей, а також надано рекомендації для кожного з типів працівників.

Ключові слова: мотивація персоналу, управління персоналом, фінансові стимули, нефінансові стимули, корпоративна культура, діджиталізація.

Табл.: 2. Рис.: 3. Літ.: 19.

PERSONNEL MOTIVATION: HISTORY OF DEVELOPMENT, MODERN CHALLENGES AND STRATEGIC APPROACHES

*STRELBYTSKA Tetiana,
Postgraduate Student of the Second Year of Study
of the Department of Economics and Entrepreneurship,
Vinnytsia National Agrarian University
(Vinnytsia)*

The article offers an in-depth analysis of the theoretical and practical aspects of employee motivation in the context of modern economic and social challenges. Due to the ongoing instability in Ukraine, particularly due to military aggression and its impact on the labor market, enterprises are confronted with new challenges requiring adaptive and effective personnel management strategies. The article emphasizes the importance of understanding the historical evolution of motivation concepts, from the classic theories by Frederick Taylor, Elton Mayo, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, which have provided the foundation for modern models incorporating psychological, social, and cultural dimensions of motivation.

This study underscores the significant influence of socio-economic and political factors on employee motivation and provides an overview of the strategies to assist Ukrainian enterprises in maintaining productivity and employee engagement amidst various challenges. Special attention is given to both financial and non-financial motivational tools, including flexible working hours, remote work options, corporate culture, social responsibility initiatives, and recognition and career development systems. The role of digital technologies and innovations in enhancing employee motivation is examined, as modern technological tools enable not only the optimization of work processes but also the creation of flexible, adaptive working conditions that positively impact employee satisfaction from work and productivity.

Additionally, the article highlights the importance of corporate culture and corporate social responsibility as essential factors in fostering a resilient employee motivation and sustaining team stability during times of crisis. The article presents recommendations for implementing motivational policies for the enterprises, taking into account the specific challenges and needs of the labor market in Ukraine. Possible ways of motivating employees with different types of values are systematized, and recommendations are provided for each type of employee.

Key words: employee motivation, personnel management, financial incentives, non-financial incentives, corporate culture, digitalization.

Tabl.: 2. Fig.: 3. Ref.: 19.

Постановка проблеми. Проблема мотивації персоналу на сучасному етапі економічного відновлення та соціальних трансформацій є однією з ключових у сфері управління, оскільки ефективність роботи підприємств значно залежить від рівня залученості й задоволеності працівників. Сучасні соціально-економічні виклики, наприклад, вплив воєнного стану, зумовлюють необхідність адаптації традиційних мотиваційних підходів і розробки нових стратегій для підтримки стабільності роботи й продуктивності праці робітників. У цих умовах наукові дослідження спрямовані на розширення уявлення про мотиваційні фактори, зокрема врахування як матеріальних, так і нематеріальних стимулів, що робить актуальним розробку нових управлінських

практик, здатних відповідати реаліям сучасного бізнес-середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження з мотивації персоналу базуються на класичній теорії, адаптовані до нових умов ринку. В.М. Семендяк [1] акцентує увагу на актуальності принципів наукового менеджменту Ф. Тейлора, що дає змогу використовувати їх для підвищення ефективності управління. Е. Мейо у праці про Хоторнський експеримент [2] досліджує вплив соціальних факторів на мотивацію, що є особливо важливим у кризових умовах. А. Маслоу [3] й Е. Озсоє (E. Ozsoy) [4] у своїх роботах висвітлюють мотивацію з погляду ієрархії потреб і двофакторної теорії Герцберга, що підтверджує важливість фінансових і соціальних стимулів для працівників. О.М. Савицька й В.О. Салабай [8] розглядають роль діджиталізації в управлінні персоналом, акцентуючи на можливостях сучасних технологій для мотивації працівників. С.В. Березюк, Я.В. Гонтарук [15] наголошують, що продовольча безпека залежить від залученості персоналу й емоційної стійкості працівників. Н.В. Прищяк, В.Є. Данкевич, Д.М. Токарчук і О.Г. Шпикуляк [16] акцентують на значенні безпеки працівників й інноваційних рішень у нестабільних умовах. Г.М. Калетнік і Т.В. Коломієць [17] підкреслюють роль інтелектуального капіталу в підвищенні ефективності підприємств. А.А. Сахно, А.А. Брояка і Я.В. Паламаренко [18] аналізують економічну мотивацію виробництва сільськогосподарської техніки через інновації. І.В. Гончарук й І.В. Томашук [19] досліджують ринок праці України, пропонуючи стратегії з гнучким графіком і професійним розвитком.

Попри численні дослідження, питання індивідуального підходу до мотивації працівників в умовах воєнного стану й соціально-економічної нестабільності залишається недостатньо розкритим. Необхідні дослідження, які враховують вплив поточних подій в Україні на мотивацію різних груп працівників, зокрема з тими, хто залишився працювати на Батьківщині, і тими, хто працює дистанційно.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення та аналіз ключових підходів до мотивації персоналу з урахуванням сучасних викликів, які постали перед українськими підприємствами, таких як соціально-економічна нестабільність і вплив воєнного стану: дослідження фінансових і нефінансових мотиваційних інструментів, визначення ролі корпоративної культури й соціальної відповідальності у формуванні ефективної мотиваційної системи, а також розробка рекомендацій для адаптації мотиваційної політики в умовах, що змінюються.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мотивація як наукова категорія пройшла довгий шлях розвитку, і концепції, що її формують, ґрунтуються на розумінні різних аспектів людської поведінки. Історія розвитку мотиваційних теорій охоплює декілька ключових етапів: від ранніх економічних підходів до сучасних моделей, які враховують психологічні, соціальні й культурні аспекти.

Перший етап розвитку концепцій мотивації пов'язаний із теорією раціонального вибору, де робоча сила сприймалася як інструмент для підвищення продуктивності, а головним стимулом виступала матеріальна

винагорода [1]. Це було яскраво виражено в концепціях Фредеріка Тейлора, основоположника теорії наукового менеджменту, який вважав, що працівники будуть більш ефективними за умови точного нормування праці й надання чітких фінансових стимулів.

Наступний етап розвитку мотиваційних теорій пов'язаний з дослідженнями Елтона Мейо, який у ході Хоторнських експериментів довів, що ефективність працівників залежить не лише від економічних, але й від соціально-психологічних факторів [2]. Його роботи започаткували так звану «школу людських відносин», яка вперше розглянула важливість соціального середовища й міжособистісних відносин на робочому місці.

Згодом мотиваційні теорії отримали значний розвиток завдяки Аврааму Маслоу, який запропонував свою піраміду потреб. Піраміда, зображена на рис. 1, розширена для розуміння можливостей використання її при мотивації персоналу. А. Маслоу виокремив п'ять рівнів потреб, від базових фізіологічних до потреби у самореалізації, і вважав, що людина буде мотивована досягати вищих рівнів тільки тоді, коли задоволені основні [3]. Його робота стала основою для розвитку багатьох сучасних концепцій мотивації, оскільки надала систематизоване уявлення про внутрішні потреби, що можуть слугувати основою для мотиваційної політики на підприємствах.

Задоволення процесом праці	Ієрархія потреб	Задоволення в процесі праці
Освіта, релігія, хобі, особисте зростання	Потреба в самовираженні	Можливості для освіти, просування, зростання та прояву творчих здібностей
Схвалення сім'ї, друзів, суспільства	Потреба в самоповазі	Визнання, високий статус, додаткові обов'язки
Сім'я, друзі, спільні групи	Потреба в приналежності	Робочі групи, колеги, клієнти, керівники
Відсутність – війн, забруднення середовища, насилля	Потреба в безпеці	Безпека праці, пільги, гарантії збереження робочого місця
Їжа, вода, сон	Фізіологічні потреби	Тепло, повітря, оклад

Рис. 1. Розширена піраміда потреб А. Маслоу

Джерело: сформовано автором на основі джерела [3] та власних досліджень

Як ми бачимо з рисунка 1, працівник не здатен займатись самоосвітою або генерувати нові ідеї допоки не задоволені його базові потреби. На жаль, часто менеджери середньої ланки вимагають від співробітників продуктивних і творчих звершень, оминаючи три нижніх щаблі піраміди, переходячи одразу до четвертої, що спричиняє низьку продуктивність і незадоволення персоналу.

Одночасно з ідеєю А. Маслоу розвивалася ідея «двофакторної теорії» Фредеріка Герцберга, який розподілив фактори, що впливають на мотивацію, на гігієнічні (зовнішні) і мотиваційні (внутрішні). Гігієнічні фактори, такі як заробітна плата чи умови праці, самі по собі не мотивують до праці, проте їхня відсутність спричиняє незадоволення. Мотиваційні фактори, такі як можливість професійного зростання та визнання досягнень, навпаки, мають позитивний вплив на продуктивність роботи і задоволення від праці [4, с. 15]. Теорія

Ф. Герцберга стала одним із ключових елементів сучасних мотиваційних підходів, адже вказала на необхідність гармонійного поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників для досягнення високого рівня залучення персоналу.

Дуглас МакГрегор у своїй теорії Х і Y запропонував дві моделі управління, які виходять із різного сприйняття природи людини. Теорія Х передбачає, що людина не прагне працювати й потребує контролю, а теорія Y базується на тому, що люди схильні до самоконтролю і самостійного досягнення цілей, якщо їхні потреби враховані [5, с. 134]. Теорія Д. МакГрегора сприяла формуванню мотиваційного підходу, заснованого на визнанні людського потенціалу й залученні працівників до процесу ухвалення рішень, що особливо актуально в умовах кризових ситуацій.

Сучасні концепції мотивації також ураховують вплив соціокультурних факторів, що значно впливають на робоче середовище, особливо в умовах збройного конфлікту. Зокрема, теорія мотивації Е. Дісі й Р. Раяна, відома ще як теорія самовизначення (Self-Determination Theory, SDT), стосується мотивації людей та її впливу на ефективність їхньої діяльності [6, с. 215]. Вона передбачає, що люди мають три основні психологічні потреби, задоволення яких сприяє високому рівню мотивації та особистісного розвитку.

1. Потреба в автономії – це потреба відчувати контроль над своїми діями та можливість приймати рішення. Люди хочуть мати вибір під час виконання своєї роботи.

2. Потреба в компетентності – люди хочуть відчувати, що вони можуть ефективно виконувати завдання, мають необхідні навички й досягають успіху. Це забезпечує почуття впевненості й задоволення від досягнень.

3. Потреба у взаємозв'язку – люди хочуть відчувати себе частиною команди, мати позитивні відносини з іншими людьми й працювати в середовищі, де їх підтримують і цінують [6, с. 219].

Загалом, теорія Е. Дісі й Р. Раяна показує, що для досягнення високої мотивації співробітників важливо враховувати ці три основні потреби, що забезпечить не тільки ефективну роботу, але й довгострокове задоволення від роботи.

Так, різноманітні мотиваційні концепції сприяли формуванню комплексного підходу до управління персоналом, де враховуються як економічні, соціальні, так і психологічні аспекти. В умовах воєнного стану значення психологічних і соціальних факторів посилюється, адже підприємства змушені створювати безпечні, психологічно комфортні умови для співробітників.

Мотивація персоналу є одним із найважливіших елементів, що впливають на ефективність діяльності підприємства, особливо в умовах кризових ситуацій. В умовах воєнного стану мотивація відіграє критичну роль у підтримці морального духу співробітників, їхньої лояльності до компанії, а також готовності долати виклики, спричинені зовнішніми загрозами. Мотивовані співробітники не лише виконують свої завдання більш старанно, але й виявляють більшу ініціативність, лояльність і відданість підприємству, що в умовах воєнного часу є ключовим фактором для збереження цілісності

організації. Сучасні дослідження доводять, що належний рівень мотивації здатний підвищити продуктивність праці в середньому на 30–50 % [7] навіть за умови обмежених ресурсів, що особливо актуально в умовах воєнного стану, коли можливості зростання витрат значно обмежені.

Мотивація також сприяє зниженню рівня плинності кадрів, що є критичним аспектом в умовах відтоку робочої сили до інших країн через військову агресію та економічну кризу. Заохочуючи працівників залишатися на підприємстві й забезпечуючи їхню психологічну стабільність, організація створює умови для збереження кадрового потенціалу, без якого неможливо забезпечити безперебійне функціонування [7]. Більше того, мотивовані працівники охоче підвищують свою кваліфікацію, що допомагає підприємству адаптуватися до нових умов і підвищувати якість продуктів, а також послуг навіть у надзвичайно складних обставинах.

Значення мотивації підкреслюється також здатністю до об'єднання персоналу навколо спільної місії та цінностей, особливо важливої в умовах воєнного стану. У ситуаціях, коли на перший план виходять питання безпеки й захищеності, патріотично налаштовані співробітники відчують додаткову мотивацію до праці, сприймаючи свій внесок як важливий не лише для компанії, але й для суспільства загалом. Водночас для працівників, які не відчують високої патріотичної лояльності, важливо забезпечити інші стимули, такі як фінансові винагороди, стабільність роботи й можливість особистісного розвитку. У такий спосіб, забезпечуючи комплексний підхід до мотивації, підприємство може не тільки підвищувати продуктивність персоналу, а й запобігати виникненню кризових ситуацій у кадровому складі, що надзвичайно актуально в умовах нестабільності, спричиненої військовими діями воєнного стану.

Соціально-економічні й політичні чинники мають суттєвий вплив на мотивацію працівників, особливо в умовах воєнного стану, коли зовнішні фактори стають надзвичайно дестабілізуючими. Серед головних соціально-економічних чинників можна виділити зниження рівня життя населення, інфляцію, економічний спад і зростання безробіття, що посилює відчуття нестабільності серед працівників. У таких умовах фінансова складова мотивації набуває першочергового значення, оскільки зростають потреби у матеріальній підтримці. Крім того, у період воєнного стану спостерігається відтік робочої сили в інші країни, що призводить до дефіциту кваліфікованих кадрів і змушує підприємства пропонувати додаткові фінансові стимули для утримання працівників.

Політичні чинники, як-от загроза військової агресії, зміни в законодавстві щодо праці, мобілізаційні заходи й інші дії держави, також відчутно впливають на мотивацію. Постійні обстріли території України й економічна, а також соціальна нестабільність у державі, можуть спричинити тривожність і страх втрати роботи або навіть життя. Страх втрати життя, негативно позначається на мотивації працівника, оскільки працівник зосереджується на задоволенні базових потреб у безпеці й фізичному благополуччі [3]. У таких умовах співробітники більше цінують стабільність, гарантії зайнятості, а також заходи

безпеки, які підприємство здатне забезпечити. Додатково, частина працівників, особливо високо патріотичні, відчувають внутрішню мотивацію працювати на благо свого підприємства й країни. Підтримка таких співробітників в умовах військової агресії сприяє посиленню їхньої відданості, що може позитивно впливати на весь колектив. Ми систематизували способи мотивації для цих двох груп працівників у табл. 1.

Таблиця 1

Типи мотивації для патріотично налаштованих і непатріотично налаштованих працівників

Тип мотивації	Патріотично налаштовані	Непатріотично налаштовані
Матеріальна мотивація	Премії за внесок у національний розвиток, бонуси за успішні проекти, що підтримують економіку країни	Стандартні фінансові винагороди, бонуси за досягнення особистих цілей
Соціальна мотивація	Участь у соціально важливих проектах, підтримка спільноти, участь у волонтерських акціях	Можливість належати до команд, які орієнтовані на фінансовий успіх
Психологічна мотивація	Визнання важливості їхньої роботи для майбутнього країни, підвищення статусу завдяки патріотичній діяльності	Фокус на особистих досягненнях і визнанні з боку колег чи керівництва
Мотивація через розвиток	Програми навчання, до яких належать теми патріотизму, культурної спадщини, інвестицій в українську економіку	Навчання, орієнтоване на кар'єрний ріст, нові навички й сертифікації
Мотивація через цінності	Відповідність цінностям національного відродження, участь у місіях, що підтримують державу	Цінності підприємства, орієнтація на прибуток й інновації, особистий успіх
Мотивація через команду	Підтримка й співпраця у досягненні спільних патріотичних цілей, об'єднання навколо спільної мети	Конкуренція всередині команди для досягнення особистих результатів
Емоційна мотивація	Почуття гордості за країну, залучення до колективних національних свят, заходів	Емоційна відчуженість, орієнтація на особисті інтереси без відчуття колективної мети

Джерело: сформовано автором на основі джерела [4]

У табл. 1 продемонстровано як різні типи мотивації можуть відрізнятися залежно від патріотичних чи непатріотичних настроїв працівників. Патріотично налаштовані робітники можуть більше реагувати на мотиваційні інструменти, що пов'язані з національними цінностями, тоді як непатріотично налаштовані бути більш схильними до матеріальних й особистісних мотивів.

Наявність двох груп працівників – із високою та низькою патріотичною лояльністю – створює виклик для менеджменту, який повинен розробити індивідуальні підходи до мотивації, що враховують різні потреби й цінності співробітників. Серед таких підходів можуть бути соціальні програми, медичне страхування, психологічна підтримка, а також фінансові заохочення [8, с. 216]. Так, соціально-економічні й політичні чинники формують особливі умови для мотиваційної політики підприємства, яка повинна бути гнучкою, чутливою до змін і здатною задовольнити потреби працівників в умовах складної ситуації в країні.

Вплив цифрової трансформації та впровадження інноваційних технологій на мотивацію персоналу став особливо актуальним у сучасних умовах, зокрема

в умовах воєнного стану, коли підприємства змушені адаптуватися до нових реалій. Цифрова трансформація відкриває нові можливості для оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці й забезпечення гнучкості у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі. Використання інноваційних технологій дозволяє підприємствам забезпечити безперервність бізнесу, навіть у найскладніших умовах, що, зі свого боку, позитивно впливає на мотивацію співробітників.

По-перше, цифровізація робочих процесів дозволяє зменшити рутинні завдання, що підвищує рівень задоволення працівників. Наприклад, автоматизація певних функцій дає можливість працівникам зосередитися на більш творчих і стратегічних аспектах своєї роботи, що може підвищити їхню мотивацію [9, с. 62]. Також нові технології можуть забезпечити співробітникам більше можливостей для розвитку й навчання, оскільки онлайн-платформи й інструменти для дистанційного навчання стають все більш доступними.

По-друге, інноваційні технології сприяють розвитку нових форм взаємодії між працівниками й управлінським персоналом. Наприклад, використання цифрових комунікаційних платформ дозволяє покращити координацію та спілкування в команді, що може призвести до підвищення колективного духу й відданості. У контексті воєнного стану, коли особи відчувають невизначеність і тривожність, наявність підтримуючої корпоративної культури, заснованої на відкритому спілкуванні й співпраці, стає особливо важливою.

Крім того, цифрові інструменти можуть допомогти керівникам у моніторингу стану мотивації працівників [9, с. 62]. Завдяки аналітиці даних, керівництво має можливість вчасно реагувати на зміни у настроях команди, що дозволяє своєчасно вживати заходів для покращення ситуації. Наприклад, проведення регулярних опитувань про задоволеність працівників може допомогти виявити проблеми ще до того, як вони призведуть до зниження продуктивності праці.

Отже, цифрова трансформація та впровадження інноваційних технологій є важливими чинниками, що формують мотивацію працівників. Вони не лише покращують ефективність роботи, але й створюють умови для підвищення рівня задоволення працівників, що особливо важливо в умовах складних викликів, пов'язаних із воєнним станом й економічною кризою. В умовах постійних змін і нестабільності, підприємства, які активно впроваджують цифрові рішення, отримують можливість залишатися конкурентоспроможними, що також позитивно впливає на мотивацію їхніх працівників.

Демографічні проблеми й трудова міграція стали одними з найактуальніших тем в Україні, особливо в умовах військової агресії Росії, що триває з 2022 року. Воєнний стан призвів до значних змін у демографічній ситуації в країні, зокрема до збільшення міграційних потоків і зміни трудової активності населення.

По-перше, в Україні спостерігається стрімке скорочення чисельності населення, що викликане не лише безпосередніми втратами на фронті, а й

масовою еміграцією. Після початку повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року мільйони українців залишили країну в пошуках безпечніших умов для життя та роботи в інших країнах Європи й світу. За оцінками міжнародних організацій, кількість українських біженців, які виїхали за кордон, перевищує 8 мільйонів [10]. Цей процес призвів до істотного зменшення робочої сили в Україні, що ускладнює відновлення економіки за умови недостатньої реалізації ефективних стратегій мотивації персоналу. Це потребує адаптації підходів до управління кадрами й створення стимулів, які сприятимуть поверненню емігрантів і збереженню працівників на підприємствах.

По-друге, трудова міграція стала серйозною проблемою для ринку праці. Багато підприємств зіткнулися з дефіцитом кадрів, особливо в таких сферах, як сільське господарство, будівництво й послуги. Підприємства, що продовжують роботу на території України, змушені шукати нові підходи до залучення та утримання працівників, зокрема підвищення заробітної плати, покращення умов праці й запровадження різноманітних мотиваційних програм. Однак не завжди ці заходи можуть компенсувати втрати внаслідок еміграції.

По-третє, демографічні проблеми в Україні також пов'язані зі змінами у структурі населення. Воєнний стан призвів до того, що значна частина молодого населення виїхала з країни, внаслідок чого у структурі населення країни зросла частка старших вікових груп [11, с. 112], які можуть не мати достатніх фізичних можливостей для виконання важкої праці. Це ускладнює ситуацію на ринку праці в Україні, знижує мобільність і здатність населення адаптуватися до нових умов.

У контексті трудової міграції важливим є також аспект інтеграції мігрантів у приймаючі країни. Українці, які емігрували, часто стикаються з труднощами в адаптації до нових соціально-економічних умов, включаючи мовні бар'єри, культурні відмінності й обмежений доступ до соціальних послуг [11, с. 134]. Це може призвести до зниження продуктивності їхньої трудової діяльності й задоволеності роботою.

Так, проблеми демографії та трудової міграції в Україні потребують комплексного підходу, до якого належать як внутрішні, так і зовнішні стратегії. Держава повинна не лише створювати умови для повернення емігрантів, але й забезпечувати підтримку громадянам, які залишились у країні, стимулюючи їх до участі в економічному відновленні. У сучасних умовах важливо розробити ефективні програми для підтримки робочої сили, щоб зменшити негативний вплив трудової міграції та забезпечити стабільність на ринку праці.

Психологічні аспекти й роль особистих цінностей працівників є важливими чинниками, які впливають на їхню мотивацію та поведінку в організації. Психологічний стан працівників, що часто піддається стресу через різноманітні зовнішні впливи, може суттєво знижувати продуктивність їхньої трудової діяльності. Внутрішні переживання, такі як тривога чи невизначеність, можуть негативно впливати на ставлення до роботи й готовність до виконання своїх обов'язків.

У таких умовах особисті цінності працівників, такі як родинні зв'язки,

соціальна відповідальність, патріотизм, можуть виступати як важливі джерела підтримки й мотивації. Люди, які цінують свою сім'ю, часто шукають стабільності в роботі, щоб забезпечити своїх близьких. Це може впливати на їхнє бажання залишитися на своїх посадах, навіть в умовах нестабільності.

Крім того, соціально-психологічна атмосфера в колективі відіграє ключову роль у формуванні мотивації [7]. Підтримка колег і здорові міжособистісні стосунки можуть підвищувати моральний дух працівників, заохочуючи їх до продуктивної роботи. Комунікація, довіра й взаємодопомога створюють позитивний клімат, що сприяє колективній згуртованості.

Так, психологічні аспекти й особисті цінності працівників істотно впливають на їхню мотивацію та ефективність. Підприємства, які усвідомлюють важливість цих факторів і підтримують цінності своїх працівників, здатні адаптуватися до змін і підвищувати рівень мотивації у колективі, що, зі свого боку, сприяє загальному успіху організації.

Ефективні моделі стимулювання персоналу є критично важливими для підвищення продуктивності трудової діяльності й залученості працівників. Існують різноманітні інструменти стимулювання, які можна розділити на фінансові й нефінансові [12, с. 78]. Кожен із цих інструментів має свої переваги і недоліки, а їхня ефективність залежить від контексту й специфіки підприємства. Фінансові інструменти мотивації відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності працівників. Основним елементом фінансової мотивації є заробітна плата, яка виступає привабливим фактором для працівників і стимулює їх до продуктивної роботи. Висока зарплата здатна підвищити лояльність персоналу й зменшити плинність кадрів. Бонуси, що є додатковими виплатами за досягнення певних цілей чи виконання планів, також мають значення для мотивації. Це може бути як одноразова премія, так і система річних бонусів, що дозволяє працівникам отримувати винагороду за свої зусилля. Комісійні, які переважно використовуються у продажах, є ще одним ефективним фінансовим інструментом: працівники отримують процент від продажів, що стимулює їх до активнішої роботи й залучення нових клієнтів.

Пенсійні внески є важливим елементом фінансової мотивації, оскільки програми накопичення пенсійних заощаджень можуть містити додаткові внески до пенсійних фондів, підвищуючи привабливість роботи в компанії. Соціальні пільги, до яких належать: медичне страхування, оплачувані відпустки й компенсації за навчання, роблять роботу в підприємстві більш вигідною і привабливою для працівників. До складу виплат за результатами роботи, що залежать від конкретних показників діяльності працівників, можуть вводити як індивідуальні, так і командні результати, заохочуючи співробітників до злагодженої роботи. Мобільність на посаді, що передбачає зміну посад або рівнів відповідальності з відповідним підвищенням зарплати, є ще однією важливою мотивацією, яка допомагає зберегти зацікавленість працівників у своїй діяльності. Так, фінансові інструменти мотивації (рис. 2) є важливими механізмами, які сприяють підвищенню ефективності роботи персоналу.

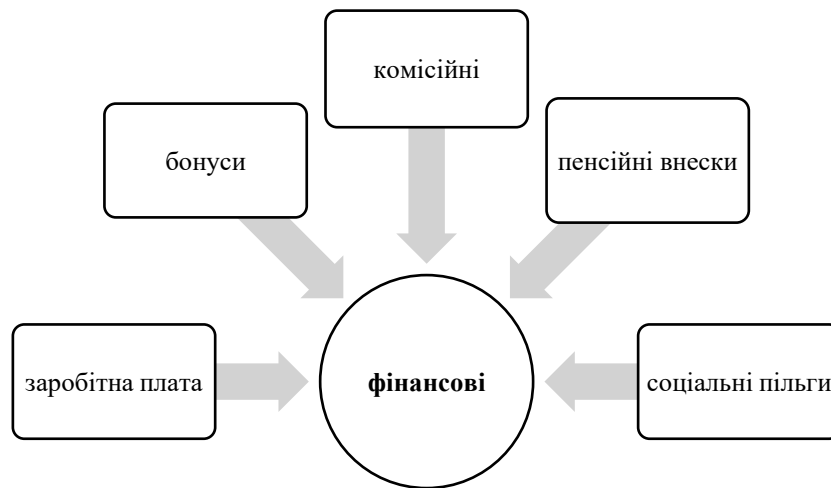


Рис. 2. Фінансові інструменти мотивації працівників на підприємствах
Джерело: розроблено автором на основі джерел [12; 13]

Нефінансові інструменти мотивації працівників на підприємствах також грають важливу роль у підвищенні ефективності роботи персоналу, забезпечуючи їм не лише матеріальні, але й психологічні стимули для досягнення високих результатів. Визнання досягнень працівників, яке може проявлятися у публічному визнанні їхніх успіхів або нагородах, створює відчуття важливості й причетності до загальної мети компанії. Програми кар'єрного розвитку, які містять у своєму змісті підвищення кваліфікації та можливості для професійного зростання, допомагають працівникам досягати нових рівнів у своїй кар'єрі, що є додатковим джерелом мотивації. Гнучкий графік роботи дозволяє працівникам обирати час початку й закінчення робочого дня, що сприяє покращенню балансу між роботою та особистим життям, а це, зі свого боку, позитивно впливає на їхню продуктивність.

Дистанційна робота, що стає все більш актуальною, забезпечує можливість працювати з дому, що є важливим аспектом, особливо в умовах, коли безпека й комфорт працівників мають велике значення [9, с. 63].

Корпоративна культура, яка передбачає створення позитивної атмосфери в колективі, де працівники почуваються комфортно, а їхня думка враховується, також є суттєвим чинником, що підвищує мотивацію. Командоутворення, яке передбачає залучення працівників до різних командних активностей, покращує взаємодію і згуртованість колективу, сприяючи створенню командного духу. Програми, що підтримують здоровий спосіб життя, такі як спортивні заходи, фітнес-програми або заохочення до здорового харчування, також значно підвищують задоволеність працівників роботою. Регулярний зворотний зв'язок, який містить оцінки роботи працівників, обговорення їхніх досягнень і проблем, допомагає їм усвідомити свої сильні й слабкі сторони, а також відчувати підтримку з боку керівництва. Так, нефінансові інструменти мотивації (рис. 3) стають важливим елементом у системі управління персоналом, оскільки вони формують позитивну мотивацію, що сприяє підвищенню ефективності праці.

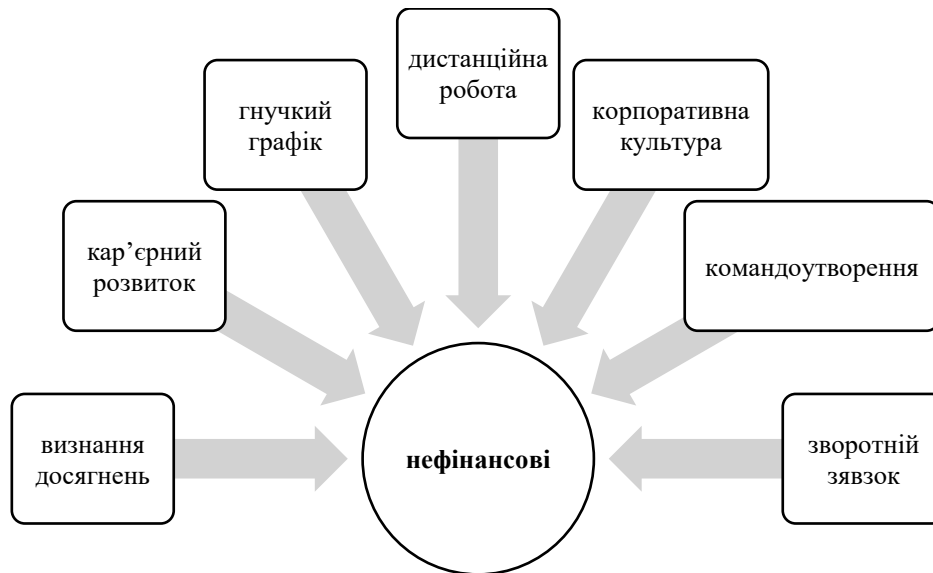


Рис. 3. Нефінансові інструменти мотивації персоналу підприємства.

Джерело: розроблено автором на основі джерел [12; 13]

Використання комплексного підходу до мотивації персоналу підприємства, що поєднує фінансові й нефінансові інструменти, може суттєво підвищити залученість працівників і, як наслідок, їхню продуктивність. Підприємства, які уважно ставляться до потреб своїх працівників і пропонують різноманітні моделі стимулювання, зазвичай, отримують значні переваги у збереженні й залученні талановитих кадрів.

Сучасні українські підприємства стикаються з численними викликами, що впливають на ефективність роботи персоналу. В умовах економічної нестабільності, військових дій на території України й демографічних змін необхідно розробляти комплексні стратегічні підходи до мотивації працівників, які враховують як матеріальні, так і нематеріальні аспекти (табл. 2).

Ці підходи не є взаємовиключними; їхня інтеграція у стратегічну політику підприємства може забезпечити комплексний вплив на мотивацію персоналу, підвищуючи продуктивність і лояльність працівників.

Упровадження системи оцінки результативності є критично важливим елементом для підвищення мотивації працівників і загальної ефективності діяльності підприємства. Система оцінки результативності дозволяє об'єктивно вимірювати досягнення працівників, порівнювати їх із установленими цілями й визначати, наскільки ефективно вони виконують свої обов'язки. Це забезпечує чітке розуміння того, які результати очікуються від кожного співробітника, а також як саме їхня діяльність впливає на загальний успіх організації.

Оцінка результативності може здійснюватися за допомогою різних методів, таких як щорічні оцінки, безперервний моніторинг продуктивності або використання ключових показників ефективності (далі – КРІ). Це дозволяє керівникам не лише виявляти найкращих працівників, а й визначати області, які потребують удосконалення, і надавати необхідну підтримку [14]. Зворотний зв'язок, отриманий під час оцінки, є важливим інструментом, що допомагає працівникам зрозуміти свої сильні й слабкі сторони, а також виявити можливості для розвитку.

Стратегічні підходи до мотивації працівників на підприємстві

Підходи	Вид стимулювання	Заходи
Економічні підходи	фінансове стимулювання	регулярне оновлення систем преміювання, підвищення заробітної плати відповідно до інфляції, а також виплата бонусів за виконання стратегічно важливих завдань
	соціальні пакети	надання працівникам додаткових переваг, таких як медичне страхування, оплата навчання, компенсація витрат на транспорт або житло
	гнучкі системи оплати праці	впровадження моделей, які дозволяють працівникам впливати на свій дохід залежно від результатів роботи
Соціальні підходи	підтримка психологічного стану	забезпечення доступу до професійної психологічної допомоги, організація тренінгів для подолання стресу й створення безпечного робочого середовища
	зміцнення корпоративної культури	розвиток відчуття приналежності до компанії через проведення спільних заходів, благодійних акцій, святкування корпоративних досягнень
	підтримка патріотизму	організація ініціатив, спрямованих на підтримку Збройних сил України, волонтерських програм, що може підвищити моральний дух працівників
Організаційні підходи	гнучкий графік роботи	впровадження можливостей дистанційної роботи, скороченого робочого дня або плаваючого графіка для підвищення балансу між роботою та особистим життям
	професійний розвиток	навчання та підвищення кваліфікації, створення програм менторства й кар'єрного зростання
	справедливе управління	забезпечення прозорості процесів прийняття рішень, що стосуються кар'єрного зростання або винагороди персоналу
Психологічні підходи	індивідуалізація мотивації	адаптація мотиваційних інструментів до потреб кожного працівника з урахуванням їхніх особистих цілей та амбіцій
	визнання та похвала	регулярне відзначення успіхів працівників, подяка за внесок у розвиток компанії
	створення атмосфери довіри	побудова відкритих і чесних відносин між працівниками й керівництвом
Адаптація до умов України після 2022 року	підтримка працівників у кризових ситуаціях	надання допомоги через втрату житла, допомога сім'ям військовослужбовців, працевлаштування внутрішньо переміщених осіб
	стабільність у період невизначеності	чітка комунікація про плани компанії, гарантії збереження робочих місць у складні часи
	інтеграція вимушених переселенців	створення умов для їхньої соціалізації та професійної адаптації

Джерело: розроблено автором

Система оцінки результативності також сприяє підвищенню мотивації, адже працівники мають можливість отримати визнання за свої досягнення. Нагороди й бонуси, пов'язані з високими показниками результативності, стають стимулом для підвищення продуктивності. Важливо, щоб система оцінки була прозорою та справедливою, щоб працівники відчували, що їхні зусилля справедливо винагороджуються.

Крім того, система оцінки результативності сприяє формуванню корпоративної культури, що підтримує розвиток, навчання та постійне вдосконалення [14]. Успішна реалізація цієї системи вимагає від керівництва підприємства активної участі, адже вони повинні не лише визначати критерії оцінки, але й підтримувати відкритий діалог із працівниками, пояснювати важливість кожного показника та його вплив на загальні результати компанії. Так, система оцінки результативності виступає не лише як інструмент

контролю, а й як важливий засіб для підтримки мотивації та залучення працівників до досягнення спільних цілей організації.

Корпоративна культура й соціальна відповідальність підприємства є ключовими аспектами, що суттєво впливають на мотивацію працівників і формування позитивного робочого середовища. Корпоративна культура визначає спільні цінності, норми й традиції, які існують в організації. Вона впливає на те, як працівники сприймають свою роботу, взаємодіють один із одним, а також на їхнє ставлення до підприємства загалом. Сильна корпоративна культура сприяє створенню почуття приналежності до команди, що зі свого боку підвищує рівень залученості й мотивації співробітників.

Коли працівники відчують, що їхні зусилля цінуються, і що вони мають важливе значення для загальних цілей компанії, вони стають більш мотивованими до виконання своїх обов'язків [2]. Підприємства з позитивною корпоративною культурою, яка підкреслює відкритість, співпрацю та взаємопідтримку, здатні створювати здорову робочу атмосферу, що стимулює креативність й ініціативу працівників. Наявність таких елементів, як регулярні командні заходи, програми розвитку персоналу, а також механізми зворотного зв'язку, дозволяє зміцнити зв'язок між співробітниками й організацією.

Соціальна відповідальність підприємства також відіграє важливу роль у формуванні мотивації працівників. Вона полягає в усвідомленні компанією своєї ролі в суспільстві, врахуванні інтересів різних зацікавлених сторін і зобов'язанні до етичної поведінки. Працівники все більше прагнуть працювати в компаніях, які дотримуються принципів соціальної відповідальності, таких як захист навколишнього середовища, підтримка місцевих громад або справедливі умови праці. Коли компанія активно займається соціально важливими проектами, то це підвищує її репутацію і формує у працівників почуття гордості за свою компанію.

Так, корпоративна культура й соціальна відповідальність не лише сприяють підвищенню мотивації працівників, але й допомагають утримувати талановитих співробітників, зменшують плинність кадрів і підвищують загальну продуктивність. Формування позитивного іміджу компанії як соціально відповідального й етичного бізнесу стає важливим фактором для залучення нових талантів і збереження існуючих. У часи соціальних й економічних викликів, таких як війсьни стан або інші кризи, підтримка корпоративної культури й соціальної відповідальності може стати ключовим елементом для забезпечення стабільності й ефективності підприємства.

Висновки. Так, мотивація персоналу є одним із ключових факторів, що визначають ефективність і стабільність підприємств в умовах економічної нестабільності й соціальних викликів. На сучасному етапі для українських підприємств критично важливо розвивати гнучкі мотиваційні системи, які поєднують фінансові й нефінансові інструменти. Дослідження підтвердили значимість таких мотиваційних чинників, як бонуси, премії, соціальні пільги, а також нефінансових методів, наприклад: гнучкий графік, можливість дистанційної роботи, підвищення кваліфікації та корпоративну культуру, орієнтовану на підтримку й співпрацю.

У сучасних умовах особливу увагу потрібно приділяти розробці індивідуальних підходів до мотивації, які враховують патріотичні настрої, різні цінності й психологічні потреби працівників. Зокрема, важливо забезпечувати можливості для соціальної реалізації, розвитку кар'єри й участі у соціально значущих проєктах. Враховуючи вплив цифрової трансформації, актуальним є впровадження інноваційних технологій для підтримки комфортних умов праці, які відповідають потребам працівників. Значну роль також відіграє корпоративна соціальна відповідальність, що сприяє формуванню довіри й лояльності з боку персоналу.

Особливості стратегічних підходів до мотивації персоналу в умовах воєнного стану полягають у їхній адаптивності до кризових ситуацій та орієнтації на підтримку працівників у періоди нестабільності. Ефективна мотивація повинна враховувати потребу працівників у безпеці, стабільності зайнятості, а також забезпечувати емоційну й психологічну підтримку. Умови воєнного стану потребують використання інструментів, що сприяють зниженню стресу, підвищенню згуртованості колективу й створенню відчуття причетності до важливої соціальної місії. Підтримка патріотичних цінностей, гнучкість графіків роботи, а також надання допомоги сім'ям працівників є критично важливими елементами мотиваційної стратегії у цей період.

Перспективи подальших досліджень охоплюють розвиток комплексних моделей мотивації, які б враховували специфічні потреби працівників різних категорій, а також подальше дослідження впливу макроекономічних і політичних чинників на мотивацію. Додаткової уваги заслуговує вивчення інтеграції цифрових технологій у мотиваційні практики, оскільки їхнє використання може суттєво підвищити залученість персоналу й зменшити плинність кадрів.

Список використаних джерел

1. Семендяк В.М., Сучасне сприйняття «Принципів наукового менеджменту» Ф.В. Тейлора. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-40>
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1478/1424>
(дата звернення: 15.11.2024).
2. McCarney R., Warner, J., Iliffe S., van Haselen R., Griffin M., Fisher P. The Hawthorne effect: A randomised, controlled trial. *BMC Medical Research Methodology*. 2007. Vol. 7. DOI: <https://doi.org/10.1186/1471-2288-7-30>.
3. Маслоу А. Мотивація та особистість. пер. Татлибаєвої А.М; термінолог. правка Данченко В.-К.: PSYLIB, 2004. URL: <https://psylib.org.ua/books/masla01/index.htm> (дата звернення: 15.11.2024)
4. Ozsoy E. An empirical test of Herzberg's two-factor motivation theory. *Marketing and Management of Innovations*. 2019. Vol. 1. P. 11-20. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2019.1-01>
5. Гончарова М.Л., Мирошниченко Г.О. Теорія організації: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 134 с.

6. Тадєсва Т.В. Теорія самодетермінації Дісі-Раяна і навчальна мотивація. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: педагогіка*. 2012. № 3. С. 213-221.

7. Волківська А.М., Осовська Г.В., Семенюк Т.В., Кавун О.П., Мотиваційний потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.102 URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2021/104.pdf (дата звернення: 18.11.2024)

8. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М., Менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.

9. Савицька О.М., Салабай В.О. Діджиталізація управління бізнесом підприємства в контексті розвитку Індустрії 4.0 в Україні / *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: збірник тез доповідей І Міжнар. наук.- практ. конф., м. Київ, 23 квіт. 2020 р. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. С. 62-63.

10. Офіційний вебсайт Державної міграційної служби України. URL: <https://dmsu.gov.ua/diyalnist/statistichni-dani.html> (дата звернення: 18.11.2024).

11. Піщуліна О., Юрчишин В., Стецюк П., Міщенко М. Вплив міграційних процесів на перебіг повоєнного відновлення України, міграційну політику ЄС та країн східного партнерства. Київ: Центр Разумкова, 2023. 265 с.

12. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Т. 2, № 1. С. 75–83. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08>

13. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. URL: <http://global-national.in.ua/issue-9-2016/17-vipusk-9-lyutij-2016/1697-bazalijska-n-p-mishchuk-v-v-sutnisni-pidkhodi-formuvannya-sistemi-motivatsiji-trudovoji-povedinki-pratsivnikiv-na-pidpriemstvi> (дата звернення: 18.11.2024).

14. Kemp S. DIGITAL 2020: Global Digital Overview. 2020. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digitaloverview> (дата звернення: 02.11.2024).

15. Березюк С.В., Гонтарук Я.В., Ясінська Б.О. Забезпечення продовольчої безпеки держави в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-44> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2133> (дата звернення: 02.11.2024).

16. Pryshliak N., Dankevych V, Tokarchuk D., Shpykuliak O. The sowing and harvesting campaign in Ukraine in the context of hostilities: challenges to global energy and food security. *Polityka Energetyczna – Energy Policy Journal*. 2023. Vol. 26, Issue 1. P. 145-168. DOI: 10.33223/epj/161794

17. Калетнік Г.М., Коломієць Т.В. Підвищення ефективності функціонування підприємств АПК на основі формування і використання інтелектуального капіталу. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні*

питання науки і практики. 2020. № 4 (54). С. 7-19 DOI: 10.37128/2411-4413-2020-4-2

18. Сахно А.А., Брояка А.А., Паламаренко Я.В. Економічна мотивація виробництва сільськогосподарської техніки у потребах підприємств машинобудування. Монографія. Вінниця: ВНАУ, 2020. 524 с.

19. Гончарук І.В., Томашук І.В. Ринок праці в Україні в умовах воєнного стану й напрями його розвитку в післявоєнний період. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 2 (64). С. 7-29. DOI: 10.37128/2411-4413-2023-2-1

References

1. Semendiak, V. M. (2020). Suchasne spryiniattia «Pryntsypiv naukovoho menedzhmentu» F.V. Teilora [Modern perception of «Principles of Scientific Management» by F.W. Taylor]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-40> Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1478/1424> [in Ukrainian].

2. McCarney, R., Warner, J., Iliffe, S., van Haselen, R., Griffin, M., & Fisher, P. (2007). The Hawthorne effect: A randomised, controlled trial. *BMC Medical Research Methodology*, 7 (1), 30. DOI: <https://doi.org/10.1186/1471-2288-7-30> [in English].

3. Maslow, A. (2004). *Motivatsiia ta osobystist' [Motivation and personality]*. (A.M. Tatlybaieva, transl.). Kyiv: PSYLIB. Retrieved from: <https://psylib.org.ua/books/masla01/index.htm> [in Ukrainian].

4. Ozsoy, E. (2019). An empirical test of Herzberg's two-factor motivation theory. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 11-20. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2019.1-01> [in English].

5. Honcharova, M.L., & Myroshnychenko, H.O. (2015). *Teoriia orhanizatsii: navchalnyi posibnyk dlia studentiv ekonomichnykh spetsial'nostei [Organization theory: textbook for students of economic specialties]*. Sumy: DVNZ UABS NBU [in Ukrainian].

6. Tadeieva, T.V. (2012). Teoriia samodeterminatsii Disi-Raiana i navchalna motyvatsiia [Self-Determination Theory by Deci and Ryan and educational motivation]. *Naukovi zapysky Ternopilskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni Volodymyra Hnatiuka. Serii: pedahohika – Scientific Notes of Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University. Series: pedagogy*, 3, 213-221 [in Ukrainian].

7. Volkivska, A.M., Osovska, H.V., Semeniuk, T.V., & Kavun, O.P. (2021). Motyvatsiinyi potentsial pidvyshchennia efektyvnosti diial'nosti pidpriemstva [Motivational potential for increasing enterprise efficiency]. *Efektivna ekonomika – Effective Economics*, 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.102> Retrieved from: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/104.pdf [in Ukrainian].

8. Skibitska, L.I., & Skibitskyi, O.M. (2007). *Menedzhment [Management]*. Kyiv: Tsentr navchal'noi literatury [in Ukrainian].

9. Savitska, O.M., & Salabai, V.O. (2020). Didzhytalizatsiia upravlinnia biznesom pidpriemstva v konteksti rozvytku Industrii 4.0 v Ukraini [Digitalization of business management in the context of Industry 4.0 in Ukraine]. Proceedings from: *I Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy – I International Scientific-Practical Conference «In Business, Innovation, Management: Issues and Prospects»*. (pp. 62-63). Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, Vydavnytstvo «Politekhnika» [in Ukrainian].
10. Ofitsiinyi vebсайт Derzhavnoi mihratsiinoi sluzhby Ukrainy [Official website of the State Migration Service of Ukraine]. *dmsu.gov.ua*. Retrieved from: <https://dmsu.gov.ua/diyalnist/statistichni-dani.html> [in Ukrainian].
11. Pishchulina, O., Yurchyshyn, V., Stetsiuk, P., & Mishchenko, M. (2023). *Vplyv mihratsiinykh protsesiv na perebih povoiemoho vidnovlennia Ukrainy, mihratsiinu polityku YeS ta krain skhidnoho partnerstva [The impact of migration processes on post-war recovery in Ukraine, EU migration policy, and Eastern Partnership countries]*. Kyiv: Razumkov Center [in Ukrainian].
12. Ihnatiuk, V., & Tunina, H. (2023). Motyvatsiia personalu yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti systemy upravlinnia pidpriemstvom [Employee motivation as a factor in improving enterprise management efficiency]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2 (1), 75-83. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08> [in Ukrainian].
13. Bazaliiska, N.P., & Mishchuk, V.V. (2016). Sutnisni pidkhody formuvannia systemy motivatsii trudovoi povedinky pratsivnykiv na pidpriemstvi [Essential approaches to shaping the motivation system for employees' work behavior at enterprises]. *global-national.in.ua*. Retrieved from: <http://global-national.in.ua/issue-9-2016/17-vipusk-9-lyutij-2016/1697-bazalijska-n-p-mishchuk-v-v-sutnisni-pidkhodi-formuvannya-sistemi-motivatsiji-trudovoji-povedinki-pratsivnykiv-na-pidpriemstvi> [in Ukrainian].
14. Kemp, S. (2020). DIGITAL 2020: Global Digital Overview. *datareportal.com*. Retrieved from: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview> [in English].
15. Bereziuk, S.V., Hontaruk, Ya.V., & Yasinska, B.O. (2023). Zabezpechennia prodovolchoi ezpeky derzhavy v umovakh voiennoho stanu [Ensuring the state's food security under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-44>. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2133> [in Ukrainian].
16. Pryshliak, N., Dankevych, V., Tokarchuk, D., & Shpykuliak, O. (2023). The sowing and harvesting campaign in Ukraine in the context of hostilities: challenges to global energy and food security. *Polityka Energetyczna – Energy Policy Journal*, 26 (1), 145-168. DOI: <https://doi.org/10.33223/epj/161794> [in English].
17. Kaletnik, G.M., & Kolomiets, T.V. (2020). Pidvyshchennia efektyvnosti funkcionuvannia pidpriemstv APK na osnovi formuvannia i vykorystannia intelektualnoho kapitalu [Increasing the efficiency of agricultural enterprises through the formation and use of intellectual capital]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky – Economy, finances, management: topical issues*

of science and practical activity, 4 (54), 7–19. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2020-4-2> [in Ukrainian].

18. Sakhno, A.A., Broyaka, A.A., & Palamarenko, Ya.V. (2020). *Ekonomichna motyvatsiia vyrobnytstva silskohospodarskoi tekhniki u potrebakh pidpryiemstv mashynobuduvannia [Economic motivation for the production of agricultural machinery to meet the needs of machine-building enterprises]*. Vinnytsia: VNAU [in Ukrainian].

19. Honcharuk, I.V., & Tomashuk, I.V. (2023). Rynok pratsi v Ukraini v umovakh voiennoho stanu u napriamy yoho rozvytku v pislivoienni period [The labor market in Ukraine under martial law and its development directions in the post-war period]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky – Economy, finances, management: topical issues of science and practical activity*, 2 (64), 7–29. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2023-2-1> [in Ukrainian].

Відомості про автора

СТРЕЛЬБИЦЬКА Тетяна Анатоліївна – аспірантка другого року навчання кафедри економіки та підприємницької діяльності, Вінницький національний аграрний університет (21008, м. Вінниця, вул. Сонячна, 3, e-mail: strelbytskatatiana@gmail.com).

STRELBYTSKA Tetiana – Postgraduate Student of the Second Year of Study of the Department of Economics and Entrepreneurship, Vinnytsia National Agrarian University (21008, Vinnytsia, 3, Soniachna Str., e-mail: strelbytskatatiana@gmail.com).

УДК 338.43:633/635:502.131.1

DOI: 10.37128/2411-4413-2024-3-9

**АНАЛІЗ
ЕКОЛОГІЧНОЇ
ЕФЕКТИВНОСТІ
ВИРОБНИЦТВА
ПРОДУКЦІЇ
РОСЛИННИЦТВА В
УКРАЇНІ У
КОНТЕКСТІ
УПРАВЛІННЯ
ПЕРВИННИМИ
ВІДХОДАМИ НА
ЗАСАДАХ СТАЛОГО
РОЗВИТКУ**

ГОНЧАРУК І.В.,
доктор економічних наук,
проректор з науково-педагогічної, наукової
та інноваційної діяльності,
професор кафедри економіки
та підприємницької діяльності

ВОВК В.Ю.,
аспірантка четвертого року навчання
кафедри економіки та підприємницької діяльності,
Вінницький національний аграрний університет
(м. Вінниця)

Статтю присвячено питанням пошуку ефективних шляхів оцінювання обсягів виробництва сільськогосподарської продукції у контексті зменшення первинних відходів рослинництва як важливого чинника забезпечення продовольчої безпеки України на засадах сталого розвитку. Визначено необхідність пошуку нових моделей сільськогосподарського виробництва, що базуються на збалансованому використанні агрохімікатів, відновлюваних