

УДК 658.314

Лазоренко Таїсія Василівна

*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту підприємств
НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

Lazorenko Taisiia

PhD in Economics,

Associate Professor at the Department of Enterprise Management

NTUU "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

ORCID: 0000-0001-7895-1306

Артюшок Вікторія Станіславівна

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
проректор з навчально-методичної роботи та якості освіти,
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені
академіка Степана Дем'янчука»*

Artiushok Viktoriia

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor at the Department of Management,

Vice-Rector for Academic Affairs and Quality of Education

Private Higher Education Establishment "Academician Stepan Demianchuk

International University of Economics and Humanities"

ORCID: 0000-0003-4812-1613

Бурачек Ігор Володимирович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»*

Burachek Igor

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Management,
Business and Marketing Technologies
Zhytomyr Polytechnic State University
ORCID: 0000-0003-0549-6917*

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
ЧЕРЕЗ РЕАЛІЗАЦІЮ МОТИВАЦІЙНООРІЄНТОВАНИХ
УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ
INCREASING THE EFFICIENCY OF MODERN MANAGEMENT
THROUGH THE IMPLEMENTATION OF MOTIVATION-ORIENTED
MANAGEMENT FUNCTIONS**

***Анотація.** Вступ. В умовах соціально-економічної нестабільності та воєнного стану в Україні проблема підвищення ефективності сучасного менеджменту набуває особливої значущості. Зміна пріоритетів працівників, трансформація ціннісних орієнтирів, зростання психологічного навантаження та ризиків зумовлюють потребу в переосмисленні ролі мотиваційної складової управлінських функцій. Ефективне управління в таких умовах неможливе без глибокого розуміння індивідуальних і колективних мотиваційних чинників та впровадження адаптивних мотиваційно-орієнтованих підходів.*

Мета статті полягає у визначенні ролі та значення мотиваційної складової у структурі управлінських функцій, а також розробка шляхів посилення мотиваційної ефективності управління в умовах сучасних викликів.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження є наукові публікації, які розкривають особливості підвищення ефективності

управління персоналом та застосування мотиваційних інструментів в умовах сучасних викликів.

У дослідженні застосовано методи системного аналізу, логіко-структурного моделювання, а також елементи порівняльного аналізу мотиваційних чинників у мирний і кризовий періоди. Окрему увагу приділено використанню якісного підходу до інтерпретації соціально-психологічних аспектів трудової мотивації.

Результати. У статті обґрунтовано, що мотивація є невіддільною складовою усіх управлінських функцій, формуючи синергію між організаційними завданнями й індивідуальними інтересами працівників. Визначено ключові трансформації мотиваційних пріоритетів у кризовий період від матеріальних стимулів до моральної підтримки, емоційної безпеки та соціальної захищеності. Виокремлено основні перешкоди на шляху впровадження мотиваційно-орієнтованих підходів у практиці сучасного менеджменту, зокрема інституційну негнучкість, ресурсні обмеження та недостатню управлінську емоційну компетентність. Запропоновано низку практичних рекомендацій щодо посилення мотиваційної функції, орієнтованих на адаптивність, персоналізацію та підтримку внутрішньоорганізаційної довіри.

Перспективи. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на емпіричному вивченні змін мотиваційних установок у різних галузях економіки та на розробці моделей адаптивного мотиваційного менеджменту, здатного ефективно функціонувати в умовах кризових трансформацій і високої турбулентності зовнішнього середовища.

Ключові слова: *мотивація, мотиваційний менеджмент, цифровізація, особистісний розвиток, залученість, ініціативність.*

Summary. Introduction. *In the conditions of socio-economic instability and martial law in Ukraine, the problem of increasing the efficiency of modern*

management is gaining particular importance. Changing employee priorities, transformation of value orientations, increasing psychological stress and risks necessitate a rethinking of the role of the motivational component of management functions. Effective management in such conditions is impossible without a deep understanding of individual and collective motivational factors and the implementation of adaptive motivation-oriented approaches.

Purpose. The aim of the article was to determine the role and significance of the motivational component in the structure of management functions, as well as to develop ways to enhance the motivational efficiency of management in the conditions of modern challenges.

Materials and methods. The research materials are scientific publications that reveal the features of increasing the efficiency of personnel management and the use of motivational tools in the face of modern challenges.

The study used methods of system analysis, logical-structural modeling, as well as elements of comparative analysis of motivational factors in peacetime and crisis periods. Special attention is paid to the use of a qualitative approach to the interpretation of socio-psychological aspects of labor motivation.

Results. The article substantiates that motivation is an integral part of all management functions, forming a synergy between organizational tasks and individual interests of employees. Key transformations of motivational priorities in a crisis period are identified - from material incentives to moral support, emotional security and social protection. The main barriers to the implementation of motivation-oriented approaches in modern management practice are identified, in particular institutional inflexibility, resource constraints and insufficient managerial emotional competence. A number of practical recommendations are proposed for strengthening the motivational function, focused on adaptability, personalization and support for intra-organizational trust.

Discussion. Further research can be focused on the empirical study of changes in motivational attitudes in various sectors of the economy and on the development of models of adaptive motivational management capable of functioning effectively in conditions of crisis transformations and high turbulence in the external environment.

Key words: *motivation, motivational management, digitalization, personal development, involvement, initiative.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах соціально-економічних трансформацій і цифровізації усіх сфер суспільного життя зростає потреба в переосмисленні традиційних підходів до управління. Однією з ключових проблем менеджменту залишається недостатній рівень реалізації мотиваційної складової в управлінських процесах, що безпосередньо впливає на ефективність функціонування організацій. Незважаючи на наявність численних теоретичних напрацювань у сфері мотивації праці, на практиці спостерігається відставання у впровадженні мотиваційно-орієнтованих управлінських функцій, здатних не лише забезпечити високі виробничі результати, але і сприяти особистісному розвитку працівників, їх залученості та ініціативності. Відсутність системного підходу до формування мотиваційної політики в управлінні та низька адаптивність існуючих моделей мотивації до сучасних викликів і потреб працівників різних поколінь зумовлюють актуальність дослідження шляхів підвищення ефективності менеджменту саме через посилення мотиваційного компонента управлінської діяльності. Таким чином, постає необхідність наукового обґрунтування ефективних мотиваційних механізмів у структурі управлінських функцій як інструменту досягнення стратегічних цілей організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ефективного управління персоналом у контексті реалізації мотиваційно-орієнтованих

управлінських функцій привертає дедалі більшу увагу дослідників, проте низка аспектів залишається недостатньо вивченою. Серед актуальних напрямів аналізу слід виокремити трансформацію мотиваційних підходів в умовах зміни соціально-економічного середовища, пошук нових інструментів стимулювання, а також дослідження зв'язку між якістю управлінських функцій і результативністю діяльності підприємств.

У наукових розвідках М. Гарасимлюка та О. Даціва мотиваційна складова розглядається як невіддільний елемент процесу управління персоналом у сфері ресторанного господарства. Науковці підкреслили важливість формування мотиваційної політики, орієнтованої на підвищення залученості працівників, проте у фокусі дослідження залишились переважно традиційні матеріальні інструменти стимулювання, що звужує обсяг інноваційного розуміння мотивації в управлінні [1].

Висновок про те, що процесний підхід до управління є основою підвищення ефективності функціонування підприємства зроблено в статті І. Стец. Автор підкреслив доцільність інтеграції мотиваційних механізмів у загальну систему управлінських процесів, проте конкретні практичні моделі адаптації мотивації до нових умов трансформації залишаються недоопрацьованими [2].

На важливості збалансованого використання стратегічного і тактичного управління персоналом наголосив А. Климчук за результатами аналізу інструментів ефективного управління. При цьому мотивація згадується як складова частина загального інструментарію, але не набуває системного та методологічного обґрунтування як самостійний чинник продуктивності управлінських функцій [3].

Проблеми інтеграції емоційної і соціальної складових мотиваційного процесу, що відповідає сучасним підходам до людського капіталу, стали об'єктом дослідження М. Зеленої та ін. При цьому мотивація розглядається як системно-утворюючий чинник для підвищення результативності

персоналу. Однак питання адаптації таких моделей до умов кризового менеджменту залишається відкритим [4].

Стаття О. Продіус та В. Лобінцевої присвячена організаційно-управлінських шляхам підвищення ефективності персоналу з акцентом на важливість мотиваційного лідерства. Хоча авторки зазначають роль мотивації у контексті внутрішньої організаційної культури, відсутній акцент на зміну мотиваційних установок у нестабільних умовах, зокрема в ситуації криз і викликів зовнішнього середовища [5].

Підхід до мотивації як до ключового інструменту ефективної діяльності підприємств детально розкрито у дослідженні В. Боковця та ін. Науковці розглянули питання поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, однак їх увага була зосереджена переважно на традиційних аспектах мотивації, без урахування трансформаційних процесів сучасного менеджменту [6].

У свою чергу, І. Ігнат'єва та А. Сербенівська виокремили низку проблем і протиріч у сфері мотивації в умовах сучасного менеджменту. Авторки вказують на конфлікт між ціннісними орієнтирами працівників та організаційною практикою, а також на недосконалість діючих мотиваційних систем. Проте дослідження не містить пропозицій щодо впровадження мотиваційно-орієнтованих управлінських функцій як механізму вирішення зазначених проблем [7].

На думку І. В. Шульженка та ін., удосконалення мотиваційного механізму потребує системного підходу до управління персоналом. Дослідники наголошують на необхідності врахування індивідуальних потреб і цінностей працівників, однак залишаються осторонь питання практичної реалізації таких підходів у реаліях нестабільної соціально-економічної ситуації [8].

Загалом, огляд літератури дає підстави стверджувати, що попри значну увагу до питань мотивації у сучасному менеджменті, спостерігається

нестача системних досліджень, спрямованих на інтеграцію мотиваційної складової в управлінські функції як центральний елемент ефективного менеджменту. Крім того, переважна більшість наукових публікацій присвячена загальноорганізаційним або галузевим аспектам, тоді як мотиваційні трансформації в умовах кризових викликів потребують подальшого поглибленого аналізу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному визначенні шляхів підвищення ефективності сучасного менеджменту шляхом інтеграції мотиваційно-орієнтованих підходів задля реалізації управлінських функцій.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі основні завдання:

- визначити роль і значення мотиваційної складової у структурі управлінських функцій;
- оцінити вплив мотиваційних механізмів на ефективність управлінської діяльності;
- виокремити основні бар'єри та проблеми впровадження мотиваційно-орієнтованих підходів у практиці сучасного менеджменту;
- запропонувати ефективні шляхи посилення мотиваційної складової управлінських функцій з урахуванням сучасних соціально-економічних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. У структурі сучасного менеджменту мотиваційна складова набуває особливого значення, виступаючи не лише як засіб впливу на поведінку працівників, а як стратегічний інструмент, що забезпечує стійкість організації в умовах невизначеності. Враховуючи поточну соціально-економічну та політичну ситуацію в Україні, зумовлену повномасштабною війною, питання мотивації працівників, особливо у сфері проєктного, інноваційного та кризового управління, виходить на перший план [9].

Сучасна управлінська наука визнає, що мотивація працівників формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх належать індивідуальні потреби, цінності, рівень освіти, ментальність, професійна кваліфікація, вік, сімейний стан тощо. Вони визначають особистісну готовність працівника до залучення в роботу, його очікування від професійної діяльності та бажаний стиль керівництва. Зовнішні чинники, як-от соціальне середовище, політична стабільність, економічна ситуація, умови праці, організаційна культура та стан безпеки, є не менш важливими для формування реальної картини мотивації у конкретному робочому середовищі.

В умовах війни в Україні мотиваційна парадигма зазнає суттєвих трансформацій. Працівники перебувають під постійним психологічним тиском, стикаються зі зростаючим рівнем стресу, фінансовою нестабільністю, загрозою безпеці життя, обмеженим доступом до ресурсів та інформації [10]. Всі ці чинники значно ускладнюють традиційні управлінські підходи, водночас створюючи передумови для переосмислення ролі мотивації у менеджменті. У такому контексті реалізація мотиваційних функцій керівника переходить від формального розподілу обов'язків і системи заохочень до глибшого, ціннісного рівня – створення довіри, підтримки, командної єдності й усвідомлення значущості особистого внеску кожного працівника.

Особливо критичним питання мотивації стає для фахівців, які працюють у командах інноваційних проєктів. Така діяльність традиційно пов'язана з високими ризиками, інтенсивним графіком, обмеженими ресурсами та необхідністю швидкого прийняття рішень. У період війни ці виклики помножуються, оскільки до них додаються додаткові емоційні та фізичні навантаження, зниження прогнозованості майбутнього, скорочення джерел фінансування, постійні зміни в логістиці та комунікаціях. У таких умовах саме мотиваційна функція управлінця стає ключем до збереження

працездатності команди та досягнення результатів, незважаючи на об'єктивні обмеження.

Роль керівника полягає не тільки в управлінні поточними процесами, але і в умінні підтримати емоційний баланс команди, створити простір для внутрішньої стійкості та професійної самореалізації [11, с. 76]. Це означає, що керівник має володіти як класичними інструментами стимулювання (матеріальні бонуси, премії, кар'єрне просування), так і активно застосовувати нематеріальні чинники (визнання, гнучкість, комунікацію, психологічну підтримку, індивідуальний підхід до потреб співробітників). Саме ці чинники сьогодні виявляються найбільш ефективними для підтримки високої продуктивності праці.

Важливо підкреслити, що в умовах нестабільності пріоритети мотивації змінюються. У мирний час головними чинниками були фінансова винагорода та можливість кар'єрного зростання, але під час війни працівники все більше орієнтуються на соціальну захищеність, стабільність робочого місця, гнучкість, моральну підтримку, емоційну безпеку та змістовність роботи. Це потребує від менеджменту гнучкого реагування, здатності постійно адаптувати мотиваційні практики до змін у зовнішньому середовищі, а також системного аналізу індивідуальних і колективних потреб команди.

У зв'язку з цим стає доцільним проведення порівняльного аналізу домінантних мотиваційних чинників у різні періоди соціально-економічного розвитку. Такий підхід дозволяє чітко окреслити трансформацію ціннісних орієнтирів працівників, спричинену зовнішніми загрозами, та наочно продемонструвати нові акценти в системі управлінської мотивації. Нижче представлено Таблицю 1, яка відображає зміну пріоритетів мотивації персоналу в умовах стабільного (мирного) середовища та в ситуації воєнної нестабільності.

Таблиця 1

Трансформація мотиваційних пріоритетів працівників в умовах війни

Мотиваційний чинник	Пріоритет у мирний час	Пріоритет в умовах війни / нестабільності	Аналітичний коментар
Фінансова винагорода	Високий	Середній	Залишається важливою, однак поступається нематеріальним чинникам у періоди кризи.
Кар'єрне зростання	Високий	Низький	Втрачає актуальність через невизначеність і фокус на збереженні поточного статусу.
Соціальна захищеність	Середній	Високий	Стає критичним чинником мотивації в умовах втрати гарантій і загроз для базових потреб.
Стабільність робочого місця	Середній	Високий	Переходить у зону пріоритетів, коли працівники прагнуть збереження роботи будь-якою ціною.
Гнучкий графік / режим роботи	Низький	Високий	Зростає значущість через зміни у стилі життя, релокацію, необхідність адаптації.
Моральна підтримка з боку керівництва	Низький	Високий	У кризових умовах моральна підтримка часто цінується більше за матеріальну.
Емоційна безпека в команді	Низький	Високий	Створення психологічно комфортного середовища зменшує рівень стресу та вигорання.
Змістовність і цінність роботи	Середній	Високий	Зростає потреба відчувати, що робота має сенс і вплив, особливо в умовах втрати контролю.
Навчання та розвиток	Високий	Середній/Низький	Тимчасово відходить на другий план, однак може стати ресурсом для відновлення в майбутньому.

Джерело: власна розробка авторів

Таким чином, мотивація не є ізольованим елементом управлінського процесу, а навпаки виступає інтегративною складовою, яка визначає результативність реалізації всіх інших управлінських функцій. Вона формує внутрішню динаміку в колективі, посилює цілеспрямованість організаційної діяльності та створює умови для сталого функціонування команди навіть у нестабільному середовищі. З метою систематизації цього взаємозв'язку доцільно проаналізувати, як саме мотиваційна складова виявляється в основних функціях сучасного менеджменту (табл. 2).

Роль мотивації в реалізації основних управлінських функцій

Функція менеджменту	Роль мотивації у контексті цієї функції
Планування	Забезпечує узгодженість між стратегічними цілями організації та особистими пріоритетами працівників, підвищує рівень залученості до формування цілей.
Організація	Сприяє ефективному розподілу обов'язків і ролей відповідно до внутрішньої мотивації, інтересів та сильних сторін членів команди.
Контроль	Перетворює контроль з інструменту зовнішнього тиску на механізм підтримки та професійного супроводу, знижує опір і напругу в колективі.
Координація	Підсилює взаємодію між працівниками на основі довіри, спільних цінностей і цілей, підвищує готовність до командної роботи.
Лідерство	Стимулює розвиток емоційного інтелекту, здатності надихати, слухати та підтримувати, посилює авторитет керівника не через владу, а через вплив.

Джерело: власна розробка авторів

Незважаючи на загальновизнану важливість мотиваційного підходу в системі сучасного менеджменту, на практиці впровадження мотиваційно-орієнтованих управлінських функцій часто стикається з низкою перешкод і системних проблем [12]. Ці труднощі носять як внутрішньоорганізаційний, так і зовнішньообумовлений характер, посилюються політичними, економічними та безпековими викликами, що особливо актуалізувалося в умовах війни в Україні.

Однією з провідних проблем є обмеженість фінансових ресурсів, що ускладнює реалізацію матеріальних стимулів, які традиційно вважаються найбільш дієвими засобами підвищення мотивації. В умовах економічної нестабільності, інфляції і непередбачуваності податкового навантаження підприємства змушені скорочувати витрати на персонал, що послаблює ефективність класичних моделей стимулювання. Нерідко це призводить до підвищеної плинності кадрів, емоційного вигорання працівників, зниження продуктивності праці та лояльності до організації.

Ще одним серйозним викликом може стати деформоване управлінське мислення, яке залишається авторитарно-

орієнтованим [13, с. 95]. У багатьох організаціях все ще домінує контрольний і директивний стиль управління, де мотивація розглядається як додатковий, а не базовий інструмент впливу. Така модель управління передбачає мінімальну гнучкість у врахуванні індивідуальних потреб працівників, ігнорує принципи залученості, довіри та відкритої комунікації. Відсутність належної лідерської культури, низький рівень емоційного інтелекту менеджерів, а також дефіцит стратегічного бачення в питаннях розвитку людського капіталу формують внутрішню інституційну інерцію.

Не менш актуальною є також проблема відсутності адаптивної мотиваційної стратегії, що відповідає динамічному та кризовому середовищу. У більшості випадків мотиваційні системи залишаються стандартними, уніфікованими й інертними до змін. Вони не враховують індивідуальні соціально-психологічні характеристики персоналу, особливо у воєнний час, коли працівники дедалі частіше потребують моральної підтримки, відчуття безпеки, гнучкого графіку, можливості працювати дистанційно, бути почутими та залученими до прийняття рішень. Відсутність чутливості до таких потреб знижує ефективність управлінських дій і спричиняє зниження мотивації.

До потенційних перешкод також слід віднести недостатній рівень підготовки управлінського персоналу в частині нематеріальної мотивації і соціально-психологічного супроводу команд. Нерідко менеджери не мають достатнього досвіду чи знань щодо реалізації мотиваційного потенціалу через нематеріальні важелі: визнання досягнень, розвиток професійних навичок і створення умов для самореалізації. У контексті високих навантажень і стресових умов війни ці аспекти набувають особливого значення, однак залишаються слабо інтегрованими у систему щоденного управління.

Варто також зазначити, що соціально-психологічна втома працівників, викликана тривалими кризами, війною, невизначеністю

майбутнього, знижує чутливість до класичних мотиваційних стимулів. У таких умовах мотивація потребує не просто адаптації, а глибокої переорієнтації на сенс, спільні цінності, соціальну солідарність і внутрішнє відчуття важливості праці. Це вимагає від менеджменту переходу до гуманістично-орієнтованої моделі управління, що ґрунтується на емпатії, відкритості та готовності розділяти ризики і відповідальність із командою.

Зважаючи на трансформацію управлінських парадигм у контексті сучасних соціально-економічних викликів, зокрема воєнного стану, економічної турбулентності, зміни ринку праці та соціальної напруги, посилення мотиваційної складової у структурі управлінських функцій постає не лише як бажане, але і як об'єктивно необхідне завдання. Його ефективне вирішення передбачає реалізацію цілісного комплексу стратегічних і тактичних кроків, спрямованих на створення адаптивного, інклюзивного та людяно орієнтованого управлінського середовища.

Насамперед, першочергового значення набуває перехід до гнучких мотиваційних моделей, які враховують індивідуальні потреби працівників, динаміку їхнього психоемоційного стану, рівень стресостійкості та соціального навантаження. Це означає відмову від уніфікованих схем мотивації на користь персоналізованих інструментів, які передбачають широку палітру як матеріальних, так і нематеріальних стимулів. Зокрема, важливими стають моральне визнання, підтримка лідерства, гнучкий графік, дистанційна форма зайнятості, можливість самореалізації у результаті участі в прийнятті рішень, залученість до соціально значущих проєктів.

Одночасно з цим важливим чинником зміцнення мотиваційного потенціалу залишається інституалізація стратегічного підходу до управління людськими ресурсами, яка передбачає оперативне стимулювання праці та інвестування в розвиток персоналу. Йдеться про створення систем безперервного навчання, підвищення кваліфікації,

розвиток внутрішніх лідерських компетентностей і формування умов для професійного зростання навіть в умовах ресурсних обмежень. У цьому контексті особливої ваги набувають внутрішньоорганізаційні програми менторства, професійного супроводу й емоційного коучингу.

Ще одним пріоритетним напрямом є посилення соціальної підтримки працівників, зокрема забезпечення гарантій соціальної безпеки, прозорості кадрових процесів, стабільності робочого місця, дотримання принципів гідного ставлення та інклюзії. У кризовому середовищі ці чинники часто переважають за мотиваційною силою навіть класичні економічні стимули. Працівники, які мають впевненість у завтрашньому дні, які відчують захищеність, підтримку та повагу, демонструють вищу залученість, лояльність і готовність до подолання труднощів разом з організацією.

Усвідомлюючи актуальність гуманістичної складової мотиваційної системи, доцільним є розвиток лідерства, орієнтованого на емоційний інтелект. Ефективні менеджери повинні володіти навичками емпатії, активного слухання, делегування, натхнення та підтримки. У посттравматичних умовах війни здатність керівника бути емоційно присутнім, щиро співпереживати та підтримувати персонал є критично важливою не лише для збереження працездатності команди, але і для створення позитивної організаційної культури.

Також необхідно наголосити на важливості створення умов для змістовності праці, що передбачає чітке розуміння працівником значущості власного внеску, відповідність професійної діяльності особистим цінностям, наявність місії і соціального сенсу в роботі. У кризовий період працівники прагнуть відчувати, що їхня праця має суспільну цінність, сприяє зміцненню держави, підтримці громади чи допомозі іншим. Управлінці повинні вміти транслювати ці смисли та формувати відчуття спільної мети в межах організаційного контексту.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У ході дослідження було з'ясовано, що мотиваційна складова відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності управлінських функцій, інтегруючись у процеси планування, організації, контролю, координації і лідерства. Було доведено, що без належного рівня мотивації жодна з управлінських функцій не може бути реалізована повноцінно, а синергія між індивідуальними потребами працівників і цілями організації сприяє досягненню високих результатів діяльності.

Проведено оцінку впливу мотиваційних механізмів на ефективність управлінської діяльності, в результаті чого було встановлено, що у мирний час провідними мотиваційними чинниками виступали фінансова винагорода та можливість кар'єрного росту, тоді як в умовах війни акцент зміщує на соціальну захищеність, емоційну підтримку, стабільність зайнятості та змістовність праці. Це, у свою чергу, вимагає від менеджменту гнучкості, адаптивності й емоційного інтелекту.

За результатами проведеного аналізу було виокремлено низку перешкод і проблем, що ускладнює впровадження мотиваційно-орієнтованих підходів у сучасному менеджменті. Серед них інституційна негнучкість, домінування формального підходу до мотивації, брак ресурсів, низький рівень емоційної компетентності управлінців, а також зростання тривожності та професійного вигорання працівників в умовах кризової реальності.

Також було запропоновано комплекс ефективних шляхів посилення мотиваційної складової управлінських функцій, які включають впровадження персоналізованих і гнучких моделей мотивації, розвиток соціальної підтримки персоналу, стимулювання змістовності праці, посилення інвестицій у людський капітал і формування лідерства, заснованого на емпатії та довірі. Зазначені рекомендації мають на меті

забезпечити адаптивність, стійкість та інноваційність організацій в умовах соціально-економічних трансформацій.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі специфіки мотиваційних потреб працівників у різних секторах економіки в умовах затяжної соціально-економічної і політичної нестабільності. Особливо актуальним є дослідження динаміки змін мотиваційних пріоритетів залежно від професійної діяльності, вікових груп, гендерних відмінностей, а також ступеня залученості працівників до інноваційних або проєктних форм зайнятості.

Література

1. Гарасимлюк М. В., Дацив О. Ю. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємства ресторанного господарства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 5. С. 47–51. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(1\)-8](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(1)-8) (дата звернення: 25.04.2025).

2. Стец І. І. Процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами. Інфраструктура ринку*. 2023. № 23. С. 161–167. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_ukr/29.pdf (дата звернення: 25.04.2025).

3. Климчук А.О. Основні інструменти підвищення ефективності управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 2. С. 26–28. URI: <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/4774> (дата звернення: 25.04.2025).

4. Зелена М., Чернушкіна О., Баксалова О. Мотивація як системно-утворюючий інструмент підвищення результатів діяльності персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія:*

Економічні науки. 2023. № 5. С. 438–445. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-70> (дата звернення: 25.04.2025).

5. Продіус О. І., Лобінцева В. В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. *Економіка: реалії часу*. 2020. № 4 (50). С. 57–65. URL: <https://doi.org/10.15276/ETR.04.2020.8> (дата звернення: 25.04.2025).

6. Боковець В. В., Кульганік О. М. Апостолова В. Мотивація персоналу як важливий інструмент ефективної діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 5. С. 294–297. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(1\)-51](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(1)-51) (дата звернення: 25.04.2025).

7. Ігнат'єва І. А., Сербенівська А. Ю. Мотивація в сучасному менеджменті: проблеми і протиріччя. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2019. Т. 4, № 1. С. 42–47. URL: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.20194.1.41-47> (дата звернення: 25.04.2025).

8. Шульженко І. В., Запорожченко О. В., Сазонова Т. О. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 47. С. 133–136. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct47-25> (дата звернення: 25.04.2025).

9. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-16> (дата звернення: 25.04.2025).

10. Мельник А. О. Впровадження цифрових рішень для оптимізації управлінських процесів організації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 4. С. 171–176. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-25> (дата звернення: 25.04.2025).

11. The management functions / K. Adom. *Business administration*. New York: Productivity Press, 2023. P. 55–105. URL: <https://doi.org/10.4324/9781003458524-4> (дата звернення: 25.04.2025).

12. Effectiveness of performance management system for employee performance through engagement / S. H. Awan. *SAGE Open*. 2020. Vol. 10, No. 4. URL: <https://doi.org/10.1177/2158244020969383> (дата звернення: 25.04.2025).

13. Меленчук І., Яремко І. Підвищення мотивації персоналу як чинника ефективності діяльності організації. *Grail of Science*. 2022. № 17. С. 94–98. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.22.07.2022.013> (дата звернення: 25.04.2025).

References

1. Harasymliuk, M. V., Datsiv, O. Yu. (2021). Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia personalom pidpryemstva restorannoho hospodarstva [Ways to improve the efficiency of personnel management in a restaurant enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, (5), 47–51. Retrieved from [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(1\)-8](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(1)-8) [in Ukrainian].

2. Stets, I. I. (2023). Protsesnyi pidkhid do upravlinnia yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpryemstva [Process approach to management as a tool for increasing enterprise efficiency]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpryemstvamy. Infrastruktura rynku – Economics and Enterprise Management. Market Infrastructure*, (23), 161–167. Retrieved from http://market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_ukr/29.pdf [in Ukrainian].

3. Klymchuk, A. O. (2016). Osnovni instrumenty pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia pidpryemstvom [Key tools to improve enterprise management efficiency]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic*

Sciences, (2), 26–28. Retrieved from <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/4774> [in Ukrainian].

4. Zelena, M., Chernushkina, O., Baksalova, O. (2023). Motyvatsiia yak systemno-utvoriuiuchy instrument pidvyshchennia rezultativ diialnosti personalu pidpriemstva [Motivation as a system-forming tool to increase employee performance]. *Ekonomichni nauky. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Economic Sciences. Bulletin of Khmelnytskyi National University*, (5), 438–445. Retrieved from <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-70> [in Ukrainian].

5. Prodius, O. I., Lobintseva, V. V. (2020). Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia personalom na pidpriemstvi [Ways to improve personnel management efficiency at an enterprise]. *Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal – Economics: Realities of Time. Scientific Journal*, (4(50), 57–65. Retrieved from <https://doi.org/10.15276/ETR.04.2020.8> [in Ukrainian].

6. Bokovets, V. V., Kulhanik, O. M., Apostolova, V. (2021). Motyvatsiia personalu yak vazhlyvyi instrument efektyvnoi diialnosti pidpriemstv [Personnel motivation as an important tool for enterprise efficiency]. *Ekonomichni nauky. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Economic Sciences. Bulletin of Khmelnytskyi National University*, (5), 294–297. Retrieved from [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(1\)-51](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(1)-51) [in Ukrainian].

7. Ihnatieva, I. A., Serbenivska, A. Yu. (2019). Motyvatsiia v suchasnomu menedzhmenti: problemy i protyrichchia [Motivation in modern management: problems and contradictions]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky – Scientific Notes of NaUKMA. Economic Sciences*, 4(1), 42–47. Retrieved from <https://doi.org/10.18523/2519-4739.20194.1.41-47> [in Ukrainian].

8. Shulzhenko, I. V., Zaporozhchenko, O. V., Sazonova, T. O. (2020). Udoskonalennia mekhanizmu motyvatsii personalu suchasnoho pidpriemstva [Improving the mechanism of employee motivation in a modern enterprise].

Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. Infrastruktura rynku – Economics and Enterprise Management. Market Infrastructure, (47), 133–136. Retrieved from <https://doi.org/10.32843/infrastruct47-25> [in Ukrainian].

9. Kohut, I. (2022). Analiz faktoriv motyvatsii, yaki vplyvaiut na komandy v innovatsiinykh proiektakh pid chas kryzy ta viiny [Analysis of motivation factors affecting teams in innovative projects during crisis and war]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, (40). Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-16> [in Ukrainian].

10. Melnyk, A. O. (2024). Vprovadzhennia tsyfrovyykh rishen dlia optymizatsii upravlinskykh protsesiv orhanizatsii [Implementation of digital solutions to optimize management processes in an organization]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, (4), 171–176. Retrieved from <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-25> [in Ukrainian].

11. Adom, K., Hinson, R., Mintah, E., Obuobisa-Darko, T. (2023). The management functions. In *Business Administration* (pp. 55–105). Retrieved from <https://doi.org/10.4324/9781003458524-4> [in English].

12. Awan, S. H., Habib, N., Shoaib Akhtar, C., Naveed, S. (2020). Effectiveness of performance management system for employee performance through engagement. *SAGE Open*, 10(4). Retrieved from <https://doi.org/10.1177/2158244020969383> [in English].

13. Melenchuk, I., & Yaremko, I. (2022). Pidvyshchennia motyvatsii personalu yak chynnyka efektyvnosti diialnosti orhanizatsii [Increasing staff motivation as a factor of organizational efficiency]. *Grail of Science*, (17), 94–98. Retrieved from <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.22.07.2022.013> [in Ukrainian].