

УДК: 331.102.312

DOI: 10.31651/2076-5843-2025-3-82-91

ПАСЕКА Станіслава Раймондівна,
доктор економічних наук, професор
Черкаський національний університет
ім. Богдана Хмельницького
м. Черкаси, Україна,
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-3017-0700>
apaseka@ukr.net

ЖИРНИЙ Роман Васильович, аспірант,
Центральноукраїнський національний
технічний університет
м. Кропивницький, Україна,
Orcid ID: <http://orcid.org/0009-0008-2879-681X>
zhyrnyi.roman@outlook.com

ТРАНСФОРМАЦІЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ

У статті досліджується сутність мотиваційного менеджменту та трансформація його в умовах сучасних викликів і загроз, зумовлених цифровізацією економіки, глобальними кризовими явищами та війною в Україні. На основі аналізу сучасних наукових праць систематизовано ключові тенденції змін у мотиваційних підходах, визначено проблеми та перспективи розвитку мотиваційних систем. Показано, що цифрова економіка формує нові вимоги до персоналу, серед яких гнучкість, інноваційність та готовність до постійного навчання, тоді як кризові та воєнні умови актуалізують потребу у психологічній підтримці, безпеці та нематеріальних стимулах. Особливу увагу приділено інноваційним моделям мотивації, зокрема персоналізованим і гібридним стратегіям, а також їхньому значенню для забезпечення стійкості організацій та конкурентоспроможності персоналу на прикладі підприємств сфери послуг. Узагальнено, що ефективний мотиваційний менеджмент має інтегрувати класичні теорії мотивації з сучасними інноваційними практиками, враховуючи специфіку українського контексту та перспективи післявоєнної відбудови.

Ключові слова: менеджмент, мотивація, мотивованість персоналу, цифровізація, трансформація мотиваційного менеджменту, сфера послуг, криза, інноваційні підходи, сталий розвиток.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток економіки супроводжується масштабними трансформаційними процесами, що охоплюють цифровізацію, інноваційні зміни у сфері праці, глобальні кризові явища та воєнні загрози. У цих умовах традиційні моделі мотиваційного менеджменту втрачають ефективність, оскільки вони були сформовані в період відносної стабільності та не враховують динаміку нової реальності. Цифрова економіка висуває нові вимоги до персоналу: гнучкість, інноваційність, готовність до постійного навчання та адаптації. Пандемія COVID-19 та війна в Україні актуалізували потребу у психологічній підтримці, безпеці та нематеріальних стимулах, що суттєво змінює мотиваційні пріоритети працівників. Водночас посилюється конкуренція за таланти, зростає значення індивідуалізованих мотиваційних стратегій, які враховують особисті цінності та регіональні особливості в умовах їх сталого розвитку. Таким чином, постає наукова проблема — розробка та обґрунтування нових моделей мотиваційного менеджменту, здатних забезпечити ефективність і стійкість організацій у контексті сучасних викликів і загроз.

Аналіз публікацій і досліджень. У сучасних умовах цифрової економіки мотиваційний менеджмент зазнає суттєвих трансформацій, що підтверджують дослідження Обиденнової Т.С. та Лещенка А.І. [6], які наголошують на зростанні ролі гнучкості, інноваційного мислення та постійного навчання, а також необхідності переходу від ієрархічних структур до командних моделей, де мотивація поєднує матеріальні стимули з можливостями розвитку та балансом між роботою і життям. Білявський В.М. [1] підкреслює, що цифрова трансформація менеджменту, прискорена пандемією COVID-19, створює нові виклики у вигляді втрати контролю над процесами, потреби у цифрових компетенціях та адаптації корпоративної культури. Семікіна М.В., Костишина А.І. та Семікіна А.В. [11] вводять поняття «мотивованість персоналу» як динамічний стан, що формується під впливом

внутрішніх і зовнішніх факторів, акцентуючи на нових моделях мотивації в умовах війни — «патріотичному менеджменті», «гібридній мотивації» та «психологічній стійкості», які мають стратегічне значення для повоєнної відбудови економіки. Польгуль Д.С. [9] аналізує трансформацію мотиваційних методів у кризових умовах, виявляючи тенденцію до зростання ролі нематеріальних стимулів, психологічної безпеки та гнучких форматів роботи, а також підкреслює значення лідерства й комунікації як ключових чинників підтримки мотивації. Орехова А.І. та Слюсарев Д.С. [7] акцентують увагу на індивідуалізованих мотиваційних стратегіях, що враховують регіональні та галузеві відмінності, наголошуючи на безпеці працівників у воєнний час та необхідності впровадження гнучких і соціально спрямованих систем мотивації у післявоєнний період, зокрема із використанням зарубіжних практик («cafeteria plans», участь у корпоративному управлінні, гнучкий графік). Узагальнення цих досліджень свідчить про необхідність інтеграції класичних теоретичних підходів із сучасними інноваційними практиками, що враховують виклики цифровізації, кризових явищ та воєнних загроз. Це створює підґрунтя для формування нових моделей мотиваційного менеджменту, здатних забезпечити стійкість і конкурентоспроможність організацій у сучасних умовах.

Мета дослідження. Метою статті є дослідження трансформації мотиваційного менеджменту в умовах сучасних викликів і загроз, зумовлених цифровізацією економіки, глобальними кризами та війною. Завдання полягає у визначенні ключових тенденцій змін у мотиваційних підходах, аналізі нових моделей мотивації та обґрунтуванні їхнього значення для забезпечення ефективності й стійкості організацій. Особлива увага приділяється інтеграції класичних теорій мотивації з інноваційними практиками, що враховують потреби працівників у безпеці, психологічній підтримці, гнучкості та професійному розвитку, а також у формуванні стратегій мотивації, здатних забезпечити конкурентоспроможність підприємств у післявоєнний період.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мотиваційний менеджмент – це процес управління персоналом, що базується на формуванні та підтримці системи мотивів, які спонукають працівників до ефективної, відповідальної та інноваційної діяльності, спрямованої на досягнення як індивідуальних, так і стратегічних цілей підприємства [10, с. 34]. В загальних рисах це:

- матеріальні стимули (зарплата, бонуси, премії);
- нематеріальні стимули (похвала, визнання, розвиток);
- психологічні інструменти (підтримка, довіра, справедливість);
- кар'єрні можливості (підвищення, навчання);
- створення комфортних умов праці.

В сучасних умовах мотиваційний менеджмент перетворюється з допоміжної функції управління персоналом на стратегічний чинник, що безпосередньо впливає на стійкість та динамічний розвиток підприємства. Мотиваційний менеджмент, орієнтований на створення сприятливого мотиваційного клімату та активізацію потенціалу співробітників, стає інструментом реалізації цілей сталого розвитку. У контексті сталого розвитку, його роль розширюється, охоплюючи не лише підвищення продуктивності праці, а й: формування «зеленої» свідомості: Заохочення персоналу до ресурсозберігаючої поведінки, ініціатив у сфері екології та соціальної відповідальності Розвиток інноваційного потенціалу: Створення умов для прояву творчості та інтелектуального потенціалу, що є основою для технологічних та організаційних інновацій, необхідних для адаптації до змін і сталого зростання. Забезпечення соціальної стійкості: Створення справедливих умов праці, сприяння професійному розвитку, підтримка балансу між роботою та особистим життям, що знижує плинність кадрів і підвищує лояльність – критично важливі елементи соціального виміру сталого розвитку [8, с. 73]. Інтеграція мотиваційного менеджменту в стратегію сталого розвитку підприємства вимагає застосування специфічних механізмів, які охоплюють як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання. Традиційні системи оплати праці, що ґрунтуються виключно на короткострокових фінансових показниках, часто суперечать довгостроковим цілям сталого розвитку. Необхідне впровадження KPIs (ключових показників

ефективності), які включають у себе екологічні показники, зниження споживання енергії/води, зменшення відходів, участь у «зелених» проектах. Соціальні показники: рівень задоволеності персоналу, показники безпеки праці, участь у корпоративних соціальних програмах [5, с. 52]. Фінансові та нефінансові винагороди (бонуси, премії, публічне визнання) повинні бути прямо пов'язані з досягненням цих інтегрованих показників. Найбільш значущий вплив на сталий розвиток мають внутрішні мотиви працівників, пов'язані з їхньою ціннісною орієнтацією: Залучення до місії: Чітке донесення соціальної та екологічної місії підприємства, формування ціннісно-орієнтованої корпоративної культури. Працівники, які бачать сенс своєї роботи у внеску в суспільно важливу справу (наприклад, виробництво екологічно чистої продукції), мають вищий рівень внутрішньої мотивації та лояльності [4, с. 21]. Розширення повноважень (Empowerment): Надання працівникам можливості приймати рішення та впроваджувати власні ініціативи, спрямовані на підвищення ефективності та стійкості (наприклад, пропозиції щодо оптимізації процесів). Це стимулює відповідальність та підприємливість на всіх рівнях [2, с. 129]. Програми навчання мають бути сфокусовані не лише на професійних навичках, а й на формуванні компетенцій сталого розвитку (екологічна грамотність, соціальна відповідальність, етичне лідерство). Можливість постійного професійного зростання є потужним мотиватором і ключовим елементом розвитку людського капіталу, що є необхідною умовою для довгострокової стійкості.

Разом з тим, в сучасних умовах, відбувається трансформація мотиваційного менеджменту і вона є багатовимірним процесом, що охоплює економічні, соціальні та психологічні аспекти. Вона відбувається під впливом цифровізації економіки, глобальних кризових явищ та воєнних загроз, які суттєво змінюють характер праці, очікування працівників та інструменти управління персоналом. Цифрова економіка формує нові вимоги до компетенцій працівників, серед яких особливого значення набувають гнучкість, інноваційність та готовність до постійного навчання. У цих умовах традиційні моделі мотивації, що ґрунтуються переважно на матеріальних винагородах, поступово втрачають ефективність. Натомість актуальними стають персоналізовані підходи, які враховують індивідуальні цінності, цифрові звички та прагнення до балансу між професійною діяльністю й особистим життям.

Важливим чинником трансформації мотиваційного менеджменту є використання цифрових платформ, що забезпечують комунікацію, навчання, управління продуктивністю та моніторинг залученості персоналу. Електронні системи навчання сприяють безперервному розвитку працівників, платформи для співпраці підтримують командну взаємодію незалежно від місцезнаходження, а цифрові інструменти управління продуктивністю дозволяють планувати роботу та отримувати зворотний зв'язок. Водночас системи визнання та винагороди підсилюють відчуття значущості внеску кожного працівника, а соціальні мережі формують корпоративну культуру та позитивне мотиваційне середовище.

Глобальні кризові явища, зокрема пандемія COVID-19, актуалізували потребу у психологічній підтримці та нематеріальних стимулах. Дистанційна робота та гібридні формати зайнятості змінили пріоритети працівників, які дедалі більше цінують довіру, комунікацію та лідерство. У кризових умовах мотивація персоналу залежить не лише від фінансових винагород, а й від здатності організації забезпечити відчуття стабільності, безпеки та підтримки. Це зумовлює необхідність розвитку нових управлінських практик, орієнтованих на гнучкість та партнерську взаємодію між роботодавцем і працівником.

Війна в Україні створила специфічні виклики для мотиваційного менеджменту. Безпека працівників стала ключовим фактором мотивації, особливо у прифронтових регіонах. У цих умовах виникають нові моделі мотивації: «патріотичний менеджмент», «гібридна мотивація» та «психологічна стійкість», які спрямовані на підтримку трудового потенціалу та формування готовності до повоєнної відбудови. У тилкових регіонах акцент робиться на довгостроковому розвитку та підвищенні кваліфікації, що створює основу для інтеграції українських підприємств у європейський економічний простір.

Інноваційні практики мотиваційного управління передбачають використання гейміфікації, індивідуалізованих програм розвитку та залучення працівників до процесів корпоративного управління. Зарубіжний досвід демонструє ефективність таких інструментів, як «cafeteria plans», гнучкий графік роботи та участь у прийнятті стратегічних рішень. Для України ці практики мають особливе значення у післявоєнний період, коли мотиваційні системи повинні забезпечувати не лише економічну ефективність, а й соціальну стійкість та підтримку працівників.

Семикіна М.В., Костишина А.І., Семикіна А.В. підкреслюють важливість розмежування понять «мотивація праці» та «мотивованість». Якщо мотивація праці розглядається як система зовнішніх впливів, то мотивованість — це динамічний психофізіологічний стан, що виникає внаслідок синергійної взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників. Такий стан спонукає, спрямовує та підтримує активну, цілеспрямовану й результативну діяльність працівника, забезпечуючи досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей. У сучасних умовах викликів і загроз це визначення набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє поєднати класичні теорії мотивації з новітніми практиками, спрямованими на забезпечення стійкості та конкурентоспроможності організацій[11].

Зовнішня мотивація праці має багаторівневий характер: індивідуальний (сім'я, друзі), організаційний (система управління підприємством), регіональний та національний (соціально-економічні умови країни), а також глобальний (світові кризи, пандемії, воєнні загрози). Саме багаторівневність та багатофакторність процесу мотиваційного впливу визначають складність управління персоналом у сучасному середовищі. Водночас мотивованість працівника формується не лише під впливом зовнішніх факторів, таких як організаційні стимули чи стиль управління, але й завдяки внутрішнім чинникам — усвідомленню власних потреб, інтересів, цінностей та здатності до самомотивації. У кризових та воєнних умовах ця взаємодія набуває особливого значення, адже зовнішні загрози посилюють потребу у внутрішній стійкості та психологічній підтримці.

Важливим аспектом трансформації є інтеграція класичних і сучасних теорій мотивації. Класичні моделі (А. Маслоу, Д. МакГрегор, В. Врум, Б. Скіннер) залишаються актуальними, проте їхнє застосування потребує адаптації до нових умов. Сучасні міждисциплінарні підходи, що поєднують економіку, психологію та соціологію, дозволяють глибше осмислити мотиваційні механізми та врахувати як стабільні чинники, такі як особистісні характеристики та інтелектуальний потенціал, так і змінні, серед яких умови праці, комунікація та цифрові інструменти.

Пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну стали прикладами зовнішніх чинників впливу на працівників, які зумовили глибоке переосмислення підходів до управління та мотивації. У період пандемії ринок праці зазнав значних трансформацій: карантинні обмеження, перехід до дистанційної роботи та скорочення соціальних гарантій призвели до зниження мотиваційної готовності працівників. За даними Національного банку України, підприємства малого та середнього бізнесу скоротили понад 1 млн робочих місць; 27 % персоналу працювали за умов скороченої заробітної плати, 20 % були відправлені у вимушені відпустки, ще 20 % зазнали прямого скорочення. Масове скорочення кадрів, спричинене міграційними процесами та воєнними діями, актуалізувало потребу у комплексних рішеннях, що поєднують оперативну реакцію з довгостроковим плануванням.

Чинники трансформації мотиваційного менеджменту описані у таблиці 1, яка узагальнює основні фактори, що визначають сучасні підходи до управління персоналом. У ній відображено вплив цифровізації, глобальних криз, війни в Україні, інноваційних практик, класичних теорій мотивації, а також матеріальних і нематеріальних стимулів на мотивованість працівників та ефективність організацій

Таблиця 1–Чинники трансформації мотиваційного менеджменту*

| Чинник | Основні характеристики | Вплив на мотивацію персоналу |
|-----------------------------------|---|--|
| Цифровізація | Нові вимоги до компетенцій: гнучкість, інноваційність, постійне навчання; цифрові платформи для комунікації та контролю | Підвищення потреби у персоналізованих підходах, баланс між роботою та життям, адаптивність |
| Глобальні кризи (COVID-19) | Дистанційна робота, гібридні формати, карантинні обмеження, скорочення соціальних гарантій | Зростання ролі психологічної підтримки, довіри, комунікації; зниження мотиваційної готовності |
| Війна в Україні | Безпека працівників, міграційні процеси, руйнування інфраструктури, нові моделі («патріотичний менеджмент», «психологічна стійкість») | Формування нових мотиваційних стратегій, акцент на підтримці трудового потенціалу та відбудові |
| Інноваційні практики | Гнучкий графік («флекс-тайм»), «кафетерієві плани», участь у корпоративному управлінні, програми навчання | Підвищення задоволеності працею, лояльності, розвиток компетенцій, формування культури співпраці |
| Теорії мотивації | Класичні моделі (Маслоу, МакГрегор, Врум, Скіннер) у поєднанні з сучасними міждисциплінарними підходами | Забезпечення комплексного розуміння мотиваційних механізмів, адаптація до нових умов |
| Матеріальні стимули | Заробітна плата, премії, бонуси, гранти | Залишаються важливими, але обмежені у кризових умовах |
| Нематеріальні стимули | Визнання, комунікація, психологічна підтримка, сприятливий корпоративний клімат | Підвищення залученості, стійкості та ефективності навіть у складних умовах |

*Джерело: складено авторами за джерелами [6,7,9,11]

Зарубіжний досвід також демонструє ефективність інноваційних підходів до мотивації.[7] У розвинутих країнах популярними стали програми, що дозволяють працівникам контролювати умови своєї роботи. Гнучкий робочий графік («флекс-тайм») дає змогу самостійно визначати час початку та завершення робочого дня, що особливо цінно для батьків малолітніх дітей та осіб, які поєднують роботу з навчанням. «Кафетерієві плани» у США та Великій Британії дозволяють формувати індивідуалізовані компенсаційні пакети, включаючи медичне страхування, оплату навчання, додаткові дні відпустки чи компенсацію витрат на спорт.

У Німеччині концепція «співучасті працівників у керуванні» (Mitbestimmung) передбачає включення представників трудових колективів до складу наглядових рад компаній. Це забезпечує можливість впливати на стратегічні рішення, що стосуються заробітної плати, умов праці та соціальних гарантій, сприяючи формуванню культури співпраці, прозорості та довіри.

Зростає також популярність програм, спрямованих на підтримку балансу між роботою та особистим життям. У Норвегії та Нідерландах компанії пропонують додаткові дні для догляду за дітьми чи літніми родичами, оплачувані перерви на відпочинок або короткострокові відпустки. Це дозволяє враховувати особисті потреби працівників і водночас підвищує їхню лояльність та задоволеність роботою.

Окреме місце серед інноваційних практик займають програми навчання та розвитку. Корпорації Google і Microsoft створили масштабні освітні платформи, що забезпечують доступ до внутрішніх курсів, стажувань та програм обміну досвідом. Працівники отримують можливість опанувати нові технології, розвивати навички управління проектами та комунікації, що не лише підвищує їхню професійну цінність, але й сприяє кар'єрному зростанню. У цьому контексті нематеріальна складова мотивації проявляється у прагненні до самореалізації, розвитку та підвищення власної значущості для компанії.

В сучасних умовах, в наслідок війни, на більшості підприємств України виникли великі проблеми з кадровим забезпеченням через низьку вмотивованість персоналу. Для прикладу розглянемо підприємства сфери послуг, де спостерігається висока плінність кадрів. Серед основних проблем кадрового забезпечення в можна виділити наступні:

- відсутність мотивації працівників пов'язаної з низьким рівнем заробітної плати, можливістю кар'єрного зростання, недостатньою мотиваційною політикою, а також невизнанням працівників за їхні досягнення;

- низька кваліфікація персоналу, спричинена обмеженістю або економією фінансових ресурсів на навчання та підвищення кваліфікації працівників і відсутністю внутрішньої системи підготовки кадрів або недостатньою конкуренцією на ринку праці;

- неправильне планування роботи кадрів призводить до перенавантаження працівників, зниження продуктивності праці та втрати цінних кадрів для конкурентів;

- плінність кадрів, яка виникає через низьку внутрішню систему підготовки працівників, недостатню мотиваційну політику, зниження обсягу роботи в низці сфер індустрії гостинності;

- неефективна організація робочого часу призводить до зниження працездатності персоналу, порушення графіків робочого часу закладів та незадоволеність споживачів послуг;

- неналагоджена комунікація з персоналом в закладах індустрії гостинності спричинює неякісні комунікаційні процеси між керівництвом та персоналом на різних рівнях управління;

- відсутність ефективних методів оцінки роботи персоналу спричиняє несправедливий розподіл заробітної плати, зниження мотивації персоналу та зниження ефективності роботи закладу;

- недостатнє заохочення до саморозвитку працівників виникнути через відсутність системи підтримки та стимулювання саморозвитку кадрів, що зумовлює зниження кваліфікації та ефективності роботи персоналу [3].

Готельно-рестораний бізнес — це сфера, де працівники мають нестандартний графік роботи, інтенсивне спілкування з гостями, високий рівень стресу і непередбаченості Там працює велика кількість молодого персоналу постійна потреба у швидкому навчанні. В таких закладах сучасний мотиваційний менеджмент повинен включати психологічні, матеріальні, кар'єрні, соціальні та емоційні інструменти впливу. Бо молоді люди хочуть працювати якісно, відчувати себе цінними, бачити перспективи розвитку і отримувати задоволення від взаємодії з гостями, намагаючись забезпечити високу якість сервісу. Для них

Матеріальна мотивація виходить на перший план, оскільки у молоді актуальним є задоволення базових потреб. Тому для них важлива конкурентна зарплата, бонуси за результати, премії за відгуки гостей, чайові, розподілені прозоро, оплата нічних змін та понаднормових, соціальні пакети (страхування, харчування, проїзд). Тому мотиваційний менеджмент тут має бути динамічним, персоналізованим і гнучким. Крім матеріальної мотивації, яка є важливою для молодих працівників, на менш важливою є і нематеріальна мотивація, яка в наш час відіграє вирішальну роль. Це визнання досягнень, похвала керівника і команди, позитивний клімат у колективі, участь у прийнятті рішень, гнучкий графік роботи, комфортні умови праці, відчуття причетності до бренду. Саме ці фактори у готельно-ресторанній справі виступають важливими мотиваторами. Крім цього турбота підприємств про професійний розвиток та навчання персоналу теж мотивує. Коли працівник бачить, що його навчають — він не йде. Навчання відкриває нові можливості до його кар'єрного зростання (офіціант → адміністратор → менеджер), розвиток soft skills (стресостійкість, комунікація,

тайм-менеджмент), сертифікації та майстер-класи, внутрішні тренінги (стандарти сервісу, скрипти, робота з конфліктами), стажування в інших закладах мережі – все це мотивує працівника залишатися в компанії і розділяти корпоративну культуру гостинності. Сучасні заклади формують цінності доброзичливості, відкритості, поваги до гостя, що мінімізує конфлікти і підвищує якість сервісу. Саме такі підходи до мотивації можуть зменшити плинність кадрів, забезпечити мікроклімат «як у родині», взаємопідтримку командність.

На думку Орехової А.І. та Слюсарєва Д.С.,[7] галузеві специфіки суттєво визначають напрями трансформації мотиваційного менеджменту в умовах воєнних викликів. Ще один приклад, аграрний сектор, що має критичне значення для економічної стабільності країни, стикається з проблемами логістики та скороченням кадрового потенціалу внаслідок мобілізації. Це зумовлює необхідність застосування роботодавцями вагомих матеріальних стимулів для залучення та утримання фахівців, готових працювати в умовах підвищеної складності. Водночас ІТ-галузь, яка переважно функціонує у дистанційному форматі, концентрує увагу на забезпеченні продуктивності під час переміщення працівників або релокації бізнесу за кордон. Значна кількість ІТ-компаній модернізувала свої мотиваційні програми, інтегрувавши підтримку у процесі переїзду та надання психологічної допомоги, що сприяє збереженню стійкості та ефективності діяльності. Таким чином, трансформація мотиваційного менеджменту набуває галузевої специфіки: традиційні виробничі сфери акцентують на матеріальних винагородах як компенсаторі ризиків та дефіциту ресурсів, тоді як знаннево-інтенсивні індустрії орієнтуються на нематеріальні механізми підтримки, що забезпечують адаптивність і стійкість персоналу. Розуміння принципів мотивації персоналу набуває особливого значення, адже саме підтримка та стимулювання співробітників виступають ключовими чинниками ефективності організацій. Традиційні методи матеріальної мотивації — заробітна плата, премії, бонуси, гранти — залишаються важливими, проте в умовах кризи, коли фінансові можливості компаній обмежені, зростає роль нематеріальних стимулів, таких як визнання, комунікація, психологічна підтримка та створення сприятливого корпоративного клімату.

Інноваційні підходи до мотивації поєднують гнучкість, індивідуалізацію та орієнтацію на розвиток, що дозволяє організаціям ефективно реагувати на виклики сучасного середовища та забезпечувати стійкість у кризових і воєнних умовах.

Висновки. Традиційні моделі мотиваційного менеджменту поступово втрачають свою ефективність, оскільки не враховують динаміку цифровізації, кризових явищ і воєнних загроз. Цифрова економіка формує нові вимоги до працівників, серед яких ключовими є гнучкість, інноваційність та готовність до постійного навчання. Відповідно мотиваційні системи мають поєднувати матеріальні стимули з можливостями професійного розвитку, кар'єрного зростання та балансом між роботою і особистим життям. Трансформація мотиваційного менеджменту набуває галузевої специфіки: традиційні виробничі сфери акцентують на матеріальних винагородах як компенсаторі ризиків та дефіциту ресурсів, тоді як знаннево-інтенсивні індустрії орієнтуються на нематеріальні механізми підтримки, що забезпечують адаптивність і стійкість персоналу. Персоналізація мотивації стає визначальним чинником, що дозволяє враховувати індивідуальні цінності працівників. Глобальні кризи, зокрема пандемія COVID-19, актуалізували потребу у психологічній підтримці, безпеці та нематеріальних стимулах. В умовах невизначеності та дистанційної роботи особливого значення набули комунікація, лідерство та довіра, які забезпечують згуртованість колективу та підтримку морального духу. Війна в Україні створила нові виклики для мотиваційного менеджменту, де безпека працівників стала ключовим фактором мотивації. Моделі «патріотичного менеджменту», «гібридної мотивації» та «психологічної стійкості» набули стратегічного значення для підтримки трудового потенціалу та формування готовності до повоєнної відбудови. Трансформація мотиваційного менеджменту якраз і полягає у переході від традиційних моделей до комплексних стратегій, що інтегрують класичні теорії мотивації з інноваційними практиками. Це створює основу для формування нових моделей мотивації,

здатних забезпечити ефективність і конкурентоспроможність організацій у сучасних умовах викликів і загроз.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку універсальних метрик для кількісної оцінки впливу мотиваційного менеджменту на показники сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Білявський В.М. Цифрові трансформації в сфері менеджменту: виклики, загрози та тренди розвитку. Науковий вісник, 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/382744427_cifrovi_transformacii_v_sferi_menedzmentu_vikliki_z_agrozi_ta_trendi_rozvitku
2. Іваненко, С. Д. Управління мотивацією: від стимулювання до розширення повноважень. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка.2021.№ 6 (225).С. 127–131
3. Кобрин, А. Г., Гузар, У. Є. Концептуальні основи управління персоналом у закладах індустрії гостинності. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2023. № 8. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-8-12-01> (дата звернення 12.03.2025).
4. Литвин, Ю. А. Корпоративна культура як чинник підвищення лояльності персоналу у контексті сталого розвитку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.2020. Вип. 31.С. 19–23
5. Мельник, О. Г. Інтеграція цілей сталого розвитку в систему ключових показників ефективності (KPI).Проблеми економіки. 2023. № 1. С. 49–54.
6. Обиденнова Т.С., Лещенко А.І. Механізм мотивації працівників у контексті переходу до цифрової економіки. Бізнес Інформ. 2025. с. 566-572 URL: https://mail.business-inform.net/article/?year=2025&abstract=2025_4_0_566_572
7. Орехова А.І., Слюсарев Д.С. Інноваційні підходи у мотиваційному управлінні в умовах змін і викликів. Український журнал прикладної економіки та техніки, 2024. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-1>
8. Петрова, Л. І. Мотивація як інструмент забезпечення соціальної відповідальності бізнесу. Економічний вісник Запорізької політехніки.2022.№ 3 (9). С. 71–75.
9. Польгуль, Д. (2023). Трансформація мотиваційних методів в умовах глобальних кризових явищ. Економіка та суспільство, (57). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-44>
10. Полюхович, М. В. Використання мотиваційного менеджменту на підприємстві. Економічні науки. 2020. Т. 1, № 2 (72). С. 33–38.
11. Семикіна М.В., Костишина А.І., Семикіна А.В. Формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз. Економічні науки, 2024. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/12\(45\)/3.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/12(45)/3.pdf)

References

1. Biliavskiy V.M. Tsyfrovi transformatsii v sferi menedzhmentu: vyklyky, zahrozy ta trendy rozvytku. Naukovyi visnyk, 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/382744427_cifrovi_transformacii_v_sferi_menedzmentu_vikliki_z_agrozi_ta_trendi_rozvitku
2. Ivanenko, S. D. Upravlinnia motyvatsiiei: vid stymuliuвання do rozshyrennia povnovazhen. Visnyk Kyivskoho natsionalnogo universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika.2021.№ 6 (225).S. 127–131
3. Kobryn, A. H., Huzar, U. Ye. Kontseptualni osnovy upravlinnia personalom u zakladakh industrii hostynnosti. Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia, 2023. № 8. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-8-12-01> (data zvernennia 12.03.2025).
4. Lytvyn, Yu. A. Korporatyvna kultura yak chynnyk pidvyshchennia loialnosti personalu u konteksti staloho rozvytku. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo.2020. Vyp. 31.S. 19–23
5. Melnyk, O. H. Intehratsiia tsilei staloho rozvytku v systemu kliuchovykh pokaznykiv efektyvnosti (KPI).Problemy ekonomiky. 2023. № 1. S. 49–54.
6. Obydienнова T.S., Leshchenko A.I. Mekhanizhm motyvatsii pratsivnykiv u konteksti perekhodu do tsyfrovoi ekonomiky. Biznes Inform. 2025. s. 566-572 URL: https://mail.business-inform.net/article/?year=2025&abstract=2025_4_0_566_572

7. Oriekhova A.I., Sliusarev D.S. Innovatsiini pidkhody u motyvatsiinomu upravlinni v umovakh zmin i vyklykiv. Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky, 2024. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-1>

8. Petrova, L. I. Motyvatsiia yak instrument zabezpechennia sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu. Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi politekhniki.2022.№ 3 (9). S. 71–75.

9. Polhul, D. (2023). Transformatsiia motyvatsiinykh metodiv v umovakh hlobalnykh kryzovykh yavlyshch. Ekonomika ta suspilstvo, (57). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-44>

10. Poliukhovych, M. V. Vykorystannia motyvatsiinoho menedzhmentu na pidpriemstvi. Ekonomichni nauky. 2020. T. 1, № 2 (72). S. 33–38.

11. Semykina M.V., Kostyshyna A.I., Semykina A.V. Formuvannia motyvovanosti personalu v umovakh innovatsiinykh transformatsii pratsi, tsyfrovizatsii ekonomiky, vyklykiv ta zahroz. Ekonomichni nauky, 2024. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/12\(45\)/3.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/12(45)/3.pdf)

Pasiaka Stanislava

Doctor of
Economic Sciences, Professor
Bohdan Khmelnytsky National University of
Cherkasy Cherkasy, Ukraine

Zhyrnyi Roman

PhD Student,
Central Ukrainian National Technical
University,
Kropyvnytskyi, Ukraine

TRANSFORMATION OF MOTIVATIONAL MANAGEMENT UNDER CHALLENGES AND THREATS

Introduction. *Modern economic development is accompanied by large-scale transformational processes encompassing digitalization, innovative changes in the sphere of labor, global crises, and military threats. Under these conditions, traditional models of motivational management lose their effectiveness, as they were formed during a period of relative stability and do not account for the dynamics of the new reality. The digital economy imposes new requirements on personnel: flexibility, innovativeness, readiness for continuous learning, and adaptation. The COVID-19 pandemic and the war in Ukraine have highlighted the need for psychological support, security, and non-material incentives, which significantly alter the motivational priorities of employees. At the same time, competition for talent intensifies, and the importance of individualized motivational strategies that take into account personal values and regional specificities within the framework of sustainable development increases. Thus, a scientific problem arises — the development and substantiation of new models of motivational management capable of ensuring organizational effectiveness and resilience in the context of contemporary challenges and threats.*

Purpose - *to investigate the transformation of motivational management under the conditions of contemporary challenges and threats caused by the digitalization of the economy, global crises, and war. The objectives consist in identifying key trends in changes to motivational approaches, analyzing new models of motivation, and substantiating their significance for ensuring organizational effectiveness and resilience. Particular attention is paid to the integration of classical theories of motivation with innovative practices that address employees' needs for security, psychological support, flexibility, and professional development, as well as to the formation of motivational strategies capable of ensuring enterprises' competitiveness in the post-war period.*

Results. *From the perspective of contemporary challenges and threats, motivational management acquires a multidimensional character, encompassing economic, social, and psychological aspects. Key trends in the transformation of motivational systems have been identified:*

increasing importance of non-material incentives (trust, communication, leadership); prioritization of personalized motivational strategies that consider individual values and digital habits; integration of digital platforms into personnel management processes; development of new motivational models aimed at organizational resilience and competitiveness. The results provide a foundation for designing universal metrics to quantitatively assess the impact of motivational management on enterprises' sustainable development indicators.

Conclusions. *Traditional models of motivational management are increasingly losing their effectiveness, they fail to take into account the dynamics of digitalization, crisis phenomena and military threats. The digital economy is creating new requirements for employees, among which flexibility, innovation and readiness for continuous learning are key. Also, motivational systems should combine material incentives with possible professional development, career growth and work-life balance. The transformation of*

motivational management is taking place on an industry-specific basis. Personalization of motivation is becoming a determining factor that allows preserving the individual values of employees. Global crises have actualized the need for psychological support, security and non-material incentives. The war in Ukraine has created new challenges for motivational management, where employee safety has become a key motivation factor. Models of "patriotic management", "hybrid motivation" and "psychological resilience" have acquired strategic importance for supporting labor potential and forming readiness for military reconstruction. Transformation of motivational management ensures the formation of new models of motivation, capable of ensuring the effectiveness and competitiveness of the organization in modern conditions of challenges and threats. Further research should be aimed at developing universal metrics for quantitative assessment of the impact of motivational management on sustainable development indicators.

Keywords: *management, motivation, employee motivation, digitalization, transformation of motivational management, service sector, crisis, innovative approaches, sustainable development.*

*Одержано редакцією: 15.06.2025
Прийнято до публікації: 17.08.2025*