

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-44>

УДК 005.95.96

ТРАНСФОРМАЦІЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

TRANSFORMATION OF MOTIVATIONAL METHODS IN THE CONTEXT OF GLOBAL CRISIS EVENTS

Польгуль Дмитро Сергійович

аспірант,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8132-512X>

Polhul Dmytro

Vasyl' Stus Donetsk National University

У статті розглянуто трансформацію мотивації персоналу під час кризових явищ, на прикладі глобальної пандемії COVID-19 та повномасштабної війни. На думку автора будь-які макроекономічні потрясіння вимагають переосмислення та корекції мотиваційних пріоритетів, важливих для кандидатів та працівників, з метою збереження і приваблення персоналу компаніями. Об'єктом аналізу є зміни в мотиваційних факторах на ринку праці України в трьох часових відрізках: до кризи (2018–2019), під час пандемії (2020–2022), та в умовах війни (2022–2023). Метою статті є виявлення тенденцій у мотиваційних вподобаннях та їх систематизація в умовах кризи. Для досягнення поставленої мети використовуються теоретичні методи дослідження: дедукція, аналіз, синтез та узагальнення, що дозволяють систематизувати наявну інформацію та виокремити ключові мотиваційні чинники, що підлягають адаптації відповідно до змін на ринку праці. Результати дослідження мають на меті надати керівникам HR-напрямків та менеджерам персоналу структурований огляд декількох періодів для формування ефективної політики мотивації в кризових умовах, що сприятиме стабільності та розвитку організацій в складних економічних умовах.

Ключові слова. Менеджмент, мотивація персоналу, макроекономіка, кризові явища, антикризовий менеджмент,

This article provides an extensive exploration of how organizations reconfigure their motivational strategies in response to global crises, particularly in the wake of the COVID-19 pandemic and ongoing war. It argues for the essential dynamic shifts in motivational strategies as a direct response to macroeconomic shifts, emphasizing the critical necessity for organizational adaptability to effectively retain and attract a highly skilled workforce in uncertain times. The study meticulously explores the Ukrainian labor market's evolution in motivational methods during three pivotal periods: the pre-crisis phase (2018–2019), the pandemic era (2020–2022), and the current wartime conditions (2022–2023). The objective is to identify the emergent trends in motivational inclinations and to meticulously analyze their evolution throughout these volatile times. Employing a wide array of theoretical research methodologies, such as deduction, analysis, synthesis, and generalization, the article offers a thorough examination of the modification and adaptation of motivational factors in response to the unpredictable fluctuations of the labor market. It scrutinizes the consequential effects of the pandemic and war on the different dimensions of employee motivation, examining the transition towards a broader range of non-material incentives, the augmented importance of psychological well-being, and the transformation of employee needs in crisis contexts. Additionally, it investigates the adaptive strategies organizations have implemented to confront the unique challenges of the era, including fostering flexible work environments, enhancing employee safety protocols, and augmenting psychological support mechanisms. The investigation extends to appraise the role of leadership in driving motivational change and the imperative of effective communication in reinforcing employee engagement and resilience during crises. The findings of this study are intended to arm HR professionals and personnel managers with in-depth insights into the shifting paradigms of staff motivation, equipping them with the strategic tools to devise responsive and robust motivational frameworks that are critical for organizational stability and growth in times of adversity.

Keywords: Management, staff motivation, macroeconomics, crisis phenomena, anti-crisis management,

Постановка проблеми. Будь-яка кризова подія відзначається своїм глибоким впливом на людські ресурси. Коли зовнішнє середовище стає непередбачуваним і хаотичним, організації потребують від своїх співробітників максимальної зосередженості та гнучкості. Неможливо ігнорувати вплив двох катастрофічних подій, які вразили світову спільноту протягом останніх років. Перша – це пандемія COVID-19, що змінила звичний порядок речей в галузі глобального здоров'я та економіки. Друга – це агресивне вторгнення російської федерації на територію України, яке не лише призвело до гуманітарної катастрофи, але й суттєво збільшило політичну та економічну напруженість у світі.

Відтак, для бізнес-структур виникає важливе завдання – адаптувати свої внутрішні процеси, переглядати стратегії управління персоналом та впроваджувати інноваційні методи мотивації. У контексті зростання плинності кадрів, викликані наведеними кризовими обставинами, менеджмент компаній повинен бути готовим до превентивних дій, спрямованих на попередження дестабілізації внутрішнього корпоративного клімату.

Саме тому, з урахуванням психологічних та соціальних втрат, спричинених розгортанням коронавірусу та військовою агресією в Україні, компаніям необхідно звертати особливу увагу на формування загальної стратегії управління персоналом та відповідно на стратегічні та тактичні цілі, які б допомогли відновити віру працівників у стабільність та перспективність своєї діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З огляду на останні події, що трапились в Україні та світі протягом 2020–2023 рр., варто відмітити, що ринок праці зазнав відчутних змін. Глобальна пандемія COVID-19 та російсько-українська війна значною мірою вплинули на ефективність вітчизняних підприємств, тому вчені почали активно проводити дослідження та шукати нові методи стимулювання персоналу українських компаній.

У статті В. Д. Афанасьєвої "Сучасні методи мотивації персоналу підприємства як фактор підвищення його конкурентоспроможності в умовах COVID-19" розглядаються трансформації в системі мотивації персоналу в контексті кризи, спричиненої пандемією. Дослідниця аргументовано доводить, що в умовах економічної нестабільності, поряд із традиційними матеріальними методами стимулювання праці, спостерігається зростання значущості нематеріальних мотиваційних факторів.

Автор акцентує увагу на тому, що, незважаючи на популярну раніше концепцію про домінування фінансових методів як основи для забезпечення високої продуктивності та задоволеності працівників, пандемічні умови виявили зростання потреби в психологічній безпеці та стабільності. Проте, на основі досвіду вітчизняних та зарубіжних компаній, підтверджує, що матеріальна мотивація продовжує залишатися значущою і в період пандемії, не втрачаючи своєї актуальності [1].

Денисенко К. С. у дослідженні "Деформація мотивації праці в умовах пандемії коронавірусу" пропонує зберегти мотивацію праці за рахунок запровадження компенсаторів для підприємців, працівників малого та середнього бізнесу, надання "соціальних пакетів" персоналу, які тимчасово не отримують заробітну плату, фіксація цін на комунальні послуги для населення [2].

Докладно про ринок праці в період війни описано Пищуліною О. та Маркевич К. в дослідженні "Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації". Держстат України інформує, що Законом України «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни» офіційні дані Державної служби статистики не надаються, та відповідну статистичну інформацію буде оприлюднено після завершення терміну для подання статистичної та фінансової звітності, враховуючи важку ситуацію, що склалась у зв'язку з війною в державі.

Незважаючи на дефіцит офіційних статистичних даних, у публікації ґрунтовно розглядаються показники, що базуються на узагальнених аналітичних оцінках, оперативних даних кадрових порталів, та соціологічних опитувань. Автори у своїй роботі аналізують зміну структури попиту та пропозиції робочої сили, показники працевлаштування та безробіття, вплив військового стану на доходи громадян, місце фактору тимчасово та внутрішньо переміщених працівників на ринок праці, в свою чергу автори додатково розглядають механізми та регуляторні інструменти відбудови ринку робочої сили [3].

У аналітичних даних, отриманих групою компаній grc.ua у масштабному експерименті "Барометр ринку праці 2023", було виявлено основні фактори, що вплинули на тенденції під час воєнного стану. Дослідження відображає зміни щодо управління людьми, скорочення/підвищення зарплат в різних галузях та зарплатних побажань, мотивації і навчання

працівників, їх ефективності в умовах воєнних реалій, затребуваних навичок кандидатів і факторів, які здатні повернути людей з міграції в Україну, для майбутньої розбудови держави [4].

Формулювання цілей статті. Проведення огляду ринку праці України з акцентом на мотивацію персоналу та побудова карти методів мотивації працівників в різних макроекономічних умовах: стабільний розвиток, пандемія, війна.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах постійної трансформації глобального бізнесового середовища і змінних соціокультурних тенденцій, роль управлінської науки в забезпеченні ефективності організаційного функціонування набуває ключового значення. Однією з домінуючих концепцій, яка займає особливе місце у цій парадигмі, є питання мотивації персоналу.

Аналізуючи глибинну структуру цього поняття, можна визначити його як комплексний механізм з соціальних, психологічних та економічних складових, який забезпечує відданість та ефективність працівників, і вимагає уваги до зовнішніх чинників, які впливають на корпоративну діяльність.

До прикладу, глобальна пандемія COVID-19, що охопила світ у 2020–2021 роках, безперечно стала таким чинником, що викликав потребу у глибокому переосмисленні сучасних підходів до управління та мотивації персоналу. Ситуацію ускладнило повномасштабне вторгнення 2022 року російської федерації на територію України, що спричинило додаткові соціально-економічні виклики.

У контексті пандемії COVID-19, ринок праці зазнав значущих змін на міжнародному рівні: були введені карантинні заходи, такі як обмеження на міжнародні подорожі, заборона на проведення масових заходів, обмеження годин роботи ресторанів та магазинів, а також необхідність носіння захисних масок у громадських місцях. Водночас, в Україні, додатково до загальноприйнятих заходів, було введено унікальні обмеження, такі як, особливі санітарні вимоги до роботи громадського транспорту. Перехід до дистанційних форматів роботи в комбінації з цими заходами спричинили зниження мотиваційної готовності співробітників активно виконувати свої професійні обов'язки у період зростаючої нестабільності.

Відносно згаданого вище, працівники часто стикалися з негативними проявами пандемії, включаючи регрес у рівні заробітної плати,

посилення обов'язкових завдань та можливе скорочення соціальних гарантій. Ці обставини безпосередньо корелюють із зниженням продуктивності праці на підприємстві.

Макроекономічний та монетарний звіт Національного банку України за липень 2022 року акцентує увагу на тому, що підприємства малого та середнього сектору економіки зменшили штат співробітників на понад 1,07 млн працівників. Відповідно до даних, з початку військової агресії на робочому ринку спостерігається наступна динаміка:

- 27% персоналу виконують свої обов'язки за умовами скороченої заробітної плати;

- 20% працівників були відправлені у вимушену відпустку;

- 20% працівників зазнали безпосереднього скорочення [3].

Відтак, питання масового скорочення кадрів, спричинене міграційними процесами внаслідок військових дій, стало особливо актуальним. З одного боку, це зумовлено необхідністю забезпечення соціальної захищеності та забезпечення працевлаштування внутрішньо переміщених осіб та біженців. З іншого – збереженням інфраструктурних об'єктів, які постійно потерпають від військової агресії.

У зв'язку з цим, перед компаніями постає завдання розробити комплексні рішення, які дозволили б в реальний час реагувати на загрози, що виникають, оптимізуючи діяльність підприємств. Це включає в себе не тільки оперативну реакцію, але й довгострокове планування, що спрямоване на стабілізацію ситуації та забезпечення стійкості підприємства в умовах кризи.

Відтепер, розуміння принципів мотивації персоналу набуває особливого значення, адже саме підтримка та стимулювання співробітників виявляється ключовим фактором ефективності функціонування організацій.

Традиційні методи матеріальної мотивації, які включають заохочення у формі заробітної плати, премій, бонусів, грантів і інших винагород, безперечно залишаються важливими. Але в умовах кризи, коли фінансові можливості компаній можуть бути обмеженими, роль нематеріальних стимулів посилюється.

Нематеріальні стимули включають різноманітні методи визнання, професійного росту, можливості навчання, кар'єрного розвитку, гнучкого графіка роботи та психологічної підтримки. Вони допомагають співробітникам відчувати себе цінними членами команди,

сприяють їхньому професійному та особистісному розвитку, а також формують позитивний корпоративний дух.

Для забезпечення психологічного комфорту та відчуття стабільності працівників, первинним завданням організацій повинно бути забезпечення безпеки свого персоналу. У контексті професійної діяльності відсутність загрози для здоров'я є фундаментальним. В рамках реакції на пандемічні умови багато компаній впроваджували заходи, зокрема надання засобів індивідуального захисту.

Додатково, ключовою є підтримка позитивного мікроклімату в колективі та забезпечення прозорості у трудових відносинах. Конструктивний діалог і чесна комунікація про ситуацію в організації можуть допомогти згуртувати команду та протистояти викликам. Усвідомлення значущості особистого вкладу кожного співробітника в загальний успіх – важливий аспект підтримки морального духу.

Останнім, але не менш важливим, є психологічна підтримка працівників. В умовах пандемічного стресу актуалізується потреба у корпоративних психотерапевтичних консультаціях. Такі сесії сприяють розв'язанню інтерперсональних конфліктів, а також навчають балансувати між професійними та особистими сферами, оптимізуючи рівень працездатності [1]. Рис. 1 демонструє динаміку частоти пошукового запиту в Україні протягом 2018–2023 років, що свідчить про зростання інтересу громадян до отримання психологічної підтримки на тлі пандемії та військових дій.

Аналізуючи дані з рисунку 1, можна зробити висновок про інтенсивність психологічного тиску на населення в різні часові проміжки. Цікавим є те, що психологічний тиск внаслідок пандемії COVID-19, не досяг такої

інтенсивності, як під час повномасштабного вторгнення. Це підтверджується різким зростанням пошукових запитів – у чотири рази порівняно з періодом пандемії та в десять разів від показників періоду пандемії до кінця літа 2023 року. Така динаміка може бути викликана комплексом причин, включаючи тривалість війни, блекаут 2022 року, активізацію мобілізаційних процесів та інші стресогенні фактори.

Важливо підкреслити, що цей кризовий період, крім безпосередньої загрози здоров'ю населення та збільшення людських втрат, призвів до масового порушення трудової діяльності, викликаного обмеженнями пов'язаними із карантинном.

Як видно з рис. 2, що ілюструє вплив пандемії на різні сфери бізнесу, пандемія значно ускладнила діяльність бізнес-структур та підприємств була істотно ускладнена пандемією. Основними віддзеркаленнями цього стали значні коливання в продуктивності та прибутковості різних сфер діяльності. Найбільшого удару зазнали сфери туризму та ресторанів, де 99% підприємств постраждали, та спорту і фітнесу із 93% постраждалих. Напротивагу, деякі галузі показали стійкість до кризових явищ: в секторах ІТ і телекомунікацій, 47% компаній виявилися виграшними, тоді як у медицині цей показник становив 46%. Водночас, більшість банківської сфери (60%) та бухгалтерських служб (78%) зазначили стабільність у своїй діяльності, не відчуваючи істотних змін. Враховуючи ці обставини, можна зрозуміти, чому так багато підприємств було вимушено переглядати свої стратегії та адаптувати бізнес-процеси до нових реалій [2].

Розповсюдження COVID-19, призвело до ревізії корпоративних структур та модифікації організаційно-управлінських механізмів.

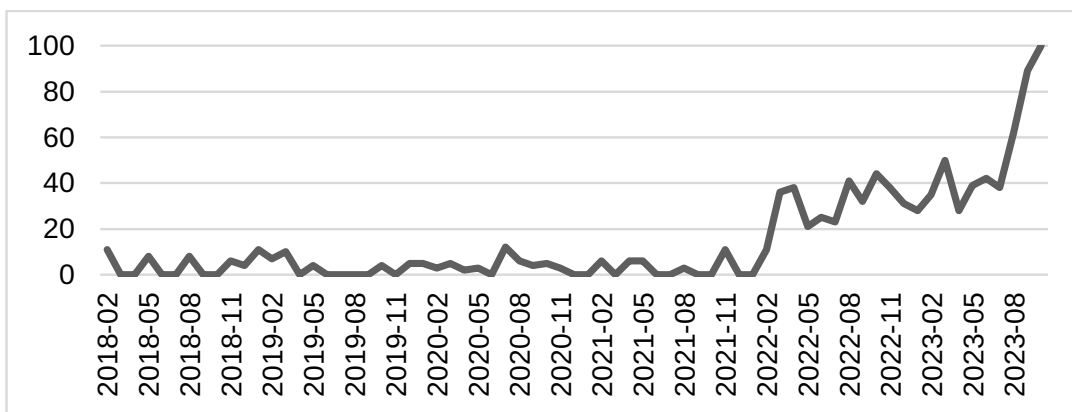


Рис. 1. Динаміка частоти пошукового запиту “психологічна підтримка”

Джерело: побудовано автором на основі даних google trends

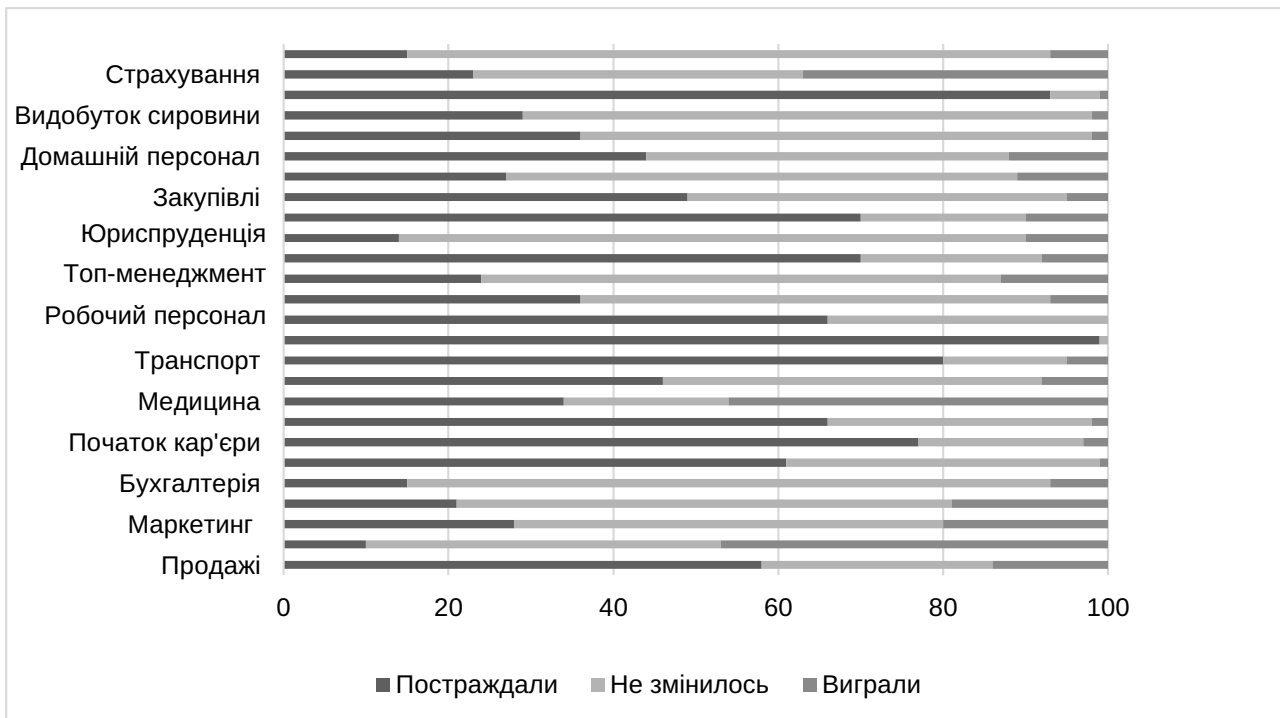


Рис. 2. Відсоток суб'єктів господарювання відчувли вплив COVID-19

Джерело: побудовано автором на основі [5]

Ця ситуація визначила динаміку робочого ринку, на якому було зафіксовано зміни як у структурних показниках, так і у рівні задоволеності працівників своєю професійною діяльністю.

Важливим аспектом є виявлення, що підприємства, стикаючись із зовнішніми перешкодами, активно інтегрували в своє управління інноваційні методи мотивації, поєднуючи як матеріальні, так і нематеріальні інструменти мотивації своїх співробітників.

Проте, додатковим чинником, що додався з існуючими складнощами для українського бізнесового сектора в пандемічний час, стала критична геополітична інтервенція, яка зачепила не тільки національні інтереси України, але й гармонію міжнародних відносин – активізація агресії з боку російської федерації у лютому 2022 року. Даний конфлікт став каталізатором для переосмислення дієвих моделей на ринку праці, активізації пошуків оптимальних методів адаптації корпоративного сектора, а також формування стратегічних напрямків його реабілітації в сучасних умовах.

Вивчаючи особливості соціально-економічної динаміки 2022 року в Україні, неможливо не звернути увагу на те, як глибоко військовий конфлікт вплинув на структуру ринку праці та на психологічний стан населення. Цей час,

безперечно, став серйозним випробуванням для української економіки, соціальних інститутів та, зокрема, для систем управління персоналом на підприємствах.

У зв'язку з військовими діями в Україні відзначається збільшення акценту на використанні нематеріальних методів мотивації в корпоративних структурах. Проте, матеріальні стимули продовжують відігравати центральну роль у відносинах між роботодавцем та співробітником.

Після виникнення військового конфлікту економічні показники України виявили суттєві зміни. Високі темпи інфляції, зокрема зростання вартості базових товарів та збільшення цін на енергетичні ресурси, неминуче зачепили життєвий стандарт громадян. У зв'язку з цим, структурні зміни в споживчих потребах населення набули додаткової актуальності. В такому контексті, застосування матеріальних механізмів мотивації стало не лише стратегічним рішенням для підприємств, а й критично важливим для підтримки стабільності та задоволення потреб співробітників у непростих економічних умовах.

В умовах потенційної загрози, незалежно від географічної близькості до зони бойових дій, питання безпеки робочого середовища має пріоритетне значення для організацій. Стратегічне планування безпеки повинне

Таблиця 1

**Карта методів мотивації працівників в різних макроекономічних умовах:
стабільний розвиток, пандемія, війна**

Метод стимулювання	Опис методу	Докризова ситуація	Кризова ситуація	
			COVID-19	Війна
1	2	3	4	5
Матеріальна мотивація				
Компенсаційні виплати	витрати на таксі/проїзного квитка	-	+	+
	амортизаційні виплати за використання власного автомобіля	+	+	+
	витрати на релокацію (переїзд, часткова або повна оплата оренди житла)	-	-	+
Фінансова нагорода	компенсація за невикористану відпустку	+	+	+
	щомісячна грошова премія	+	+	+
	річна грошова винагорода	+	+	+
	безкоштовні або пільгові відпустки	+	+	+
	фінансова допомога в разі релокації	-	-	+
	фінансова допомога постраждалим сім'ям внаслідок війни (руйнування будинку, втрата близької людини і т.д.)	-	-	-
	фіксація і регулярна виплата заробітної плати чоловікам, які знаходяться в ЗСУ	-	-	+
Нематеріальна мотивація				
Безпека	медичне обслуговування та страхування	+	+	+
	забезпечення засобами індивідуального захисту	-	+	+
	релокація бізнесу з зони ведення бойових дій	-	-	+
	практична допомога в релокації працівникам та їхнім сім'ям (пошук можливих шляхів / коридорів)	-	-	+
	розробка чітких алгоритмів дій працівників під час повітряних тривог та надзвичайних ситуацій	-	-	+
	гнучкий або віддалений графік роботи, якщо така робота є безпечнішою	-	+	+
Фізичний комфорт	абонементи в спортивний зал	+	-	+
	оплата онлайн-тренувань	-	+	+
	безкоштовні обіди	+	+	+
	вакцинація	+ -	+	+ -
Нематеріальна мотивація				
Фізичний комфорт (продовження)	покращення робочих і житлових умов працівників (розкладні меблі для укриття, запаси герметично запакованої їжі, спальні мішки на випадок надзвичайної ситуації, надання в тимчасове використання меблі, обігрівачі, генератори, павербанки тощо)	-	-	+

Продовження Таблиці 1

1	2	3	4	5
Психологічний комфорт	Work-life balance	+	+	+
	волонтерство	-	-	+
	професійна психологічна підтримка	-	+	+
	увага з боку керівництва, подяка внесена керівником на загальних зборах, нагородження за трудові досягнення подарунками	+	+	+
	стимулювання цілями	+	+	+
	подарунки на свята та дні народження	+	+	+
Додаткові стимули	оплата мобільного зв'язку, інтернету	+	+	+
	оплата онлайн-навчання	-	+	+

Джерело: побудовано автором на основі [7; 8]

включати розробку і впровадження заходів щодо адекватного укриття, ефективних механізмів евакуації та детальних інструкцій для персоналу у випадку сигналів небезпеки. Функціонування підприємства в умовах потенційних ракетних та інших атак є критичним відхиленням від загальноприйнятих норм охорони праці. Крім того, ефективність та мотивація співробітників зростає, коли вони відчувають високий рівень зацікавленості та турботи з боку керівництва щодо їх безпеки та благополуччя [6].

Застосовуючи дескриптивний метод дослідження та користуючись особистим досвідом у сфері менеджменту, було розроблено таблицю, яка має на меті виявити розбіжності у мотиваційних чинниках у докризових та під час кризових ситуацій. Ця таблиця має на меті виявити розбіжності в мотиваційних підходах до співробітників у звичайних обставинах порівняно з кризовими. Вона складається з двох розділів: матеріальні та нематеріальні чинники, що набули частого використання у докризовий період, а також ті, які стали основними під час пандемії COVID-19 та у зв'язку з повномасштабним вторгненням.

Відповідно таблиці 1, можна зробити наступні висновки, що матеріальна мотивація в умовах кризи намагається стабілізувати матеріальне становище працівників. Основні заходи, такі як компенсації, пов'язані з релокацією, асистенція постраждалим сім'ям та збереження заробітної плати для мобілізованих співробітників, спрямовані на зменшення безпосередніх витрат працівників. З іншого боку, нематеріальна мотивація показала свою адаптивність до змінних обставин. Суттєві зміни відбулися в сферах безпеки, фізичного

та психологічного комфорту працівників, як-от забезпечення індивідуальними засобами захисту, релокація бізнес-структур в безпечніше середовище та надання психологічної підтримки.

Компанії активно прагнуть забезпечити зайнятість та соціальну захищеність своїх співробітників. Однак емпіричний аналіз ситуації свідчить про те, що під впливом кумулятивних екзогенних факторів, таких як глобальна пандемія COVID-19 та агресивні дії російської федерації проти територіальної цілісності України, значна частина підприємств опинилась перед загрозами, що загрожують їх існуванню. Серед них – підприємства, інфраструктура яких була пошкоджена внаслідок ракетних ударів, ті, що втратили свою ліквідність чи рентабельність, а також ті, що були змушені перенести свою діяльність у безпечніші регіони країни.

Кризові явища в економіці спричинили втрату робочих місць для великої частини населення. Починаючи з 24 лютого 2022 року, коли російська федерація розпочала активні військові дії проти України, глобальні зміни торкнулися ринку праці України, зокрема, зростання рівня безробіття, що було зазначено вище.

Доповнюючи рис. 3, який включає в себе відгуки 2600 респондентів, виявлено, що 46% опитаних зберегли роботу з повною або частковою оплатою. До вересня 2022 року, згідно з результатами дослідження, близько половини співробітників втратили роботу через скорочення, закриття підприємств, руйнування або вимушену релокацію.

Така ситуація призвела до критичного становища для багатьох сімей, деякі з яких

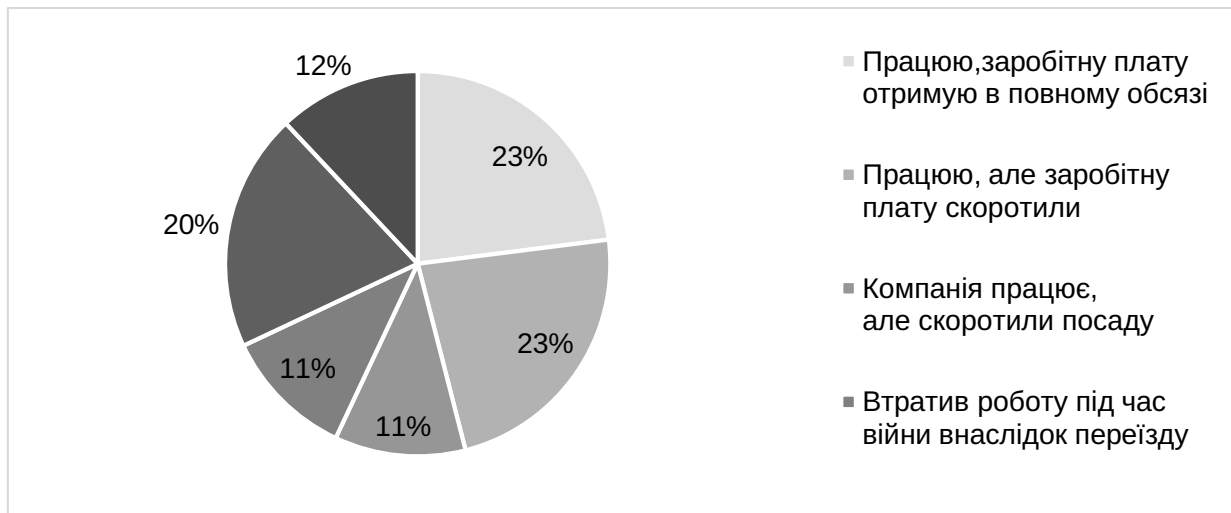


Рис. 3. Вплив кризового становища на стан ринку праці (результати опитування)

Джерело: побудовано автором на основі опитування "Барометр ринку праці" [4]

були вимушені шукати притулок та заробіток за межами країни, тоді як інші стикалися з викликами на вітчизняному ринку праці. Враховуючи дані Державної служби статистики [9], середній термін пошуку роботи до початку військових дій становив 5–6 місяців. Однак після розгортання військової агресії цей термін збільшився до 8–9 місяців або більше. Ця ситуація ускладнюється інфляцією та зростанням цін на основні потреби. Додатково, згідно з опитуванням інформаційного агентства УНІАН, понад 80% опитаних не мають значущих заощаджень, або їх вистачає лише на 1–4 місяці, що робить пошук роботи на вітчизняному ринку особливо актуальним викликом [10].

За півтора року військових дій, ринок праці України починає виявляти ознаки стабілізації. Цей висновок базується на дослідженні, проведеному Асоціацією ритейлерів України спільно із порталом пошуку роботи rabota.ua в період з квітня 2022 до серпня 2023 року, специфічно в секторі оптової та роздрібної торгівлі. Незважаючи на різке зниження числа вакансій на 93% після початку повномасштабного вторгнення, існує позитивна тенденція їх відновлення до 86% від показників перед війною. Паралельно, співвідношення кількості кандидатів на одну вакансію знизилось з рекордних 24,3 у березні 2022 року до 3,7 у серпні 2023 року, порівняно з довоєнними показниками у 1,3–1,6. Ці дані можуть свідчити про наближення середнього часу пошуку роботи до стандартів довоєнного періоду. Втім, головним чинником цього явища, ймовірно, є масова міграція робочої сили за

кордон, та завершення релокації бізнесів і початок активного найму на нових територіях.

Висновки. Незважаючи на кризове становище в країні, українські підприємства активно адаптуються до нових реалій. Зокрема, підтримка та мотивація персоналу в таких умовах стають ключовими завданнями для керівництва. Висококваліфіковані фахівці в галузі управління персоналом адаптують нові методи мотивації, які спрямовані на збереження та розвиток ключових співробітників.

Аналіз підтверджує, що протягом кризових явищ таких як пандемія COVID-19 та початок повномасштабної війни відбувся зсув чинників мотивації персоналу. Незмінною залишається важливість матеріальної мотивації, яка віддзеркалює фінансову стабільність співробітника, його купівельну спроможність та здатність реагувати на непередбачувані обставини. Проте, сучасні умови вимагають від роботодавців впровадження нових методів мотивації: забезпечення засобами індивідуального захисту, розширені плани медичного страхування, які включають покриття витрат на лікування COVID-19, підтримка при релокації, гарантована заробітна плата для мобілізованих осіб, адаптація умов праці до потреб співробітників (наприклад, дистанційна робота та гнучкий графік) і надання допомоги в забезпеченні притулку. Ці чинники активно впливають на вибір кандидатів стосовно місця роботи та їхню лояльність до роботодавця.

Зрештою, криза накладає додаткове фінансове навантаження на підприємства та їх співробітників, і ключем до виживання

компаній у нестабільні періоди є підтримання балансу між матеріальними та нематеріальними мотиваційними факторами. Ефективне управління персоналом у кризових умовах

передбачає індивідуальний підхід до потреб кожного працівника, що необхідно для стабілізації ринку праці навіть під час кризових економічних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Афанасьєва В. Д. Сучасні методи мотивації персоналу підприємства як фактор підвищення його конкурентоспроможності в умовах COVID-19. *Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні*. 2022. С. 401–403.
2. Денисенко К. С. Деформація мотивації праці в умовах пандемії коронавірусу. *Економіко-правові дискусії*. 2021. С. 282–283.
3. Пищуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації: Аналітична записка. Київ. 2022. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf> (дата звернення: 05.10.2023)
4. Кар'єра та війна: що змінилось на ринку праці? – GRC.ua. URL: <https://grc.ua/blog/barometer> (дата звернення: 10.09.2023)
5. Вплив пандемії Covid 19 та карантину на професійну діяльність. URL: <https://eba.com.ua/vplyv-pandemiyi-covid-19-ta-karantynu-na-profesijnu-diyalnist/> (дата звернення: 09.10.2023)
6. Монетова-Федорова О. Як мотивувати працівника в умовах війни. URL: <https://eba.com.ua/yak-motyvuvaty-pratsivnyka-v-umovah-vijny/> (дата звернення: 14.10.2023)
7. Тимченко І. П., Левіна А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19. *Економічний простір*. 2021. № 169. С. 84–91.
8. Підмога К. Формування соціального пакету на підприємстві в умовах пандемії COVID-19: Пояснювальна записка. Харків : ХНЕУ, 2021. 24-29 с.
9. Державна служба статистики. Безробітне населення за методологією МОП. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/rp/ean/ean_u/arh_brntp_rik_u.htm (дата звернення: 22.10.2023).
10. Більш ніж половина українців не мають жодних заощаджень – УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/bilsh-nizh-polovina-ukrajinciv-ne-mayut-zhodnih-zaoshchadzhen-opituvannya-novini-ukrajina-11707477.html> (дата звернення: 22.10.2023).

REFERENCES:

1. Afanasieva, V. D. (2022). Suchasni metody motyvatsii personalu pidpriemstva yak faktor pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti v umovakh COVID-19. [Modern methods of staff motivation as a factor in increasing the competitiveness of the enterprise in the conditions of COVID-19. In Problems and prospects of business development in Ukraine]. *Problemy ta perspektyvy rozvytku biznesu v Ukraini*, pp. 401-403.
2. Denysenko, K. S. (2021). Deformatsiia motyvatsii pratsi v umovakh pandemii koronavirusu [Deformation of labor motivation in the conditions of the coronavirus pandemic]. *Ekonomiko-pravovi dyskusii*, pp. 282–283.
3. Pyschulina, O., & Markevych, K. (2022). Rynok pratsi v umovakh viiny: osnovni tendentsii ta napriamy stabilizatsii: Analitychna zapyska [Labor market in wartime conditions: main trends and directions of stabilization: Analytical note]. Available at: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf> (accessed October 5, 2023).
4. Kariera ta viina: shcho zminylos na rynku pratsi? – GRC.ua [Career and war: what has changed in the labor market? – GRC.ua]. Available at: <https://grc.ua/blog/barometer> (accessed September 10, 2023).
5. Vplyv pandemii Covid 19 ta karantynu na profesijnu diialnist [Impact of the Covid 19 pandemic and quarantine on professional activity]. Available at: <https://eba.com.ua/vplyv-pandemiyi-covid-19-ta-karantynu-na-profesijnu-diyalnist/> (accessed October 09, 2023).
6. Monetova-Fedorova, O. (n.d.). Yak motyvuvaty pratsivnyka v umovakh viiny [How to motivate an employee in wartime conditions]. Available at: <https://eba.com.ua/yak-motyvuvaty-pratsivnyka-v-umovah-vijny/> (accessed October 14, 2023).
7. Tymchenko, I. P., & Levina, A. V. (2021). Metodichniy pidkhid do otsiniuvannia systemy motyvatsii personalu na pidpriemstvi v umovakh COVID-19 [Methodical approach to evaluating the personnel motivation system at an enterprise in the conditions of COVID-19]. *Ekonomichniy prostir*, (169), 84–91.

8. Pidpomoga, K. (2021). Formuvannia sotsialnoho paketu na pidpriemstvi v umovakh pandemii COVID-19 Poiasniuvalna zapyska [Formation of a social package at an enterprise in the conditions of the COVID-19 pandemic: Explanatory note] (pp. 24–29). Kharkiv: KhNEU.
9. Derzhavna sluzhba statystyky. (n.d.). Bezrobitne naselennia za metodologieiu MOP [Unemployed population according to ILO methodology]. Available at: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/rp/ean/ean_u/arh_brntp_rik_u.htm (accessed October 22, 2023).
10. Bilsh nizh polovyna ukrayintsiv ne mayut zhodnykh zashchadzen – opytuvannia [More than half of Ukrainians have no savings – survey]. Available at: <https://www.unian.ua/economics/finance/bilsh-nizh-polovina-ukrajinciv-ne-mayut-zhodnih-zaoshchadzen-opituvannya-novini-ukrajina-11707477.html> (accessed October 22, 2023).