



Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет  
Навчально-науковий інститут  
бізнесу, економіки та менеджменту

# **УПРАВЛІНСЬКІ ПАРАДИГМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ІНКЛЮЗИВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ**

**MANAGEMENT PARADIGMS OF SUSTAINABLE  
DEVELOPMENT AND INCLUSIVE ECONOMIC GROWTH**

## **Матеріали**

Міжнародної науково-практичної конференції  
(Україна, Суми, 27–28 листопада 2024 року)

Суми  
Сумський державний університет  
2024

УДК 005.8:502.131.1(063)

Е 45

*Рекомендовано до видання  
вченою радою Сумського державного університету  
(протокол № 5 від 12 грудня 2024 року)*

Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання :  
Е 45 матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання» / за заг. ред. І. І. Рекуненка, В. В. Сулим. – Суми : Сумський державний університет, 2024. – 409 с.

Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання» містять результати наукових досліджень, пов'язаних з актуальними проблемами науки й практики управління та застосуванням інклюзивного підходу до їх вирішення для досягнення цілей сталого розвитку.

Для науковців, аспірантів, студентів, представників органів державної влади й місцевого самоврядування, науково-дослідних і проєктних організацій, комерційних фірм та закладів вищої освіти й широкого кола читачів.

The materials of the International scientific and practical conference "Management paradigms of sustainable development and inclusive economic growth" provide the results of scientific research related to the current problems of management science and practice and the application of an inclusive approach to their solution in order to achieve the goals of sustainable development.

For scientists, PhD students, students, representatives of state authorities and local self-government bodies, research and project organizations, commercial companies and higher education institutions and a wide range of readers.

**УДК 005.8:502.131.1(063)**

© Сумський державний університет, 2024

## ЗМІСТ

<i>Лозова О.В.</i>	Особливості функціонування благодійних організацій	
<i>Бондаренко М.П.</i>	під час війни: резильєнтність та мотивація	
<i>Піддубна Я.Ю.</i>	працівників.....	12
<i>Наталія Лебедєва</i>	Корпоративна культура в системі HR-менеджменту.	
	.....	16
<i>Юлія Братішко</i>	Напрями соціально відповідальної діяльності	
	фармацевтичних організацій під час правового	
	режиму воєнного стану в Україні.....	19
<i>Валентина Ходзицька</i>	Оцінка життєвого цикла: мінімізація негативного	
	впливу на довкілля в звітності зі сталого	
	розвитку.....	22
<i>Юрій Карпенко</i>	Сучасні HR -тренди: подяки та визнання через	
<i>Денис Супрун</i>	технології.....	25
<i>Максим Безрідний</i>	Сучасні методи навчання та розвитку персоналу з	
<i>Антон Копилець</i>	акцентом на кар’єрне зростання.....	28
<i>Тетяна Кучміюва</i>	Інноваційні методи мотивації співробітників в	
<i>Богдана Пешкова</i>	сучасних умовах.....	31
<i>Юлія Матвєєва</i>	Бібліометричний аналіз як інструмент визначення	
<i>Артем Барикін</i>	напрямків удосконалення управлінських практик в	
	системі надання адміністративних послуг.....	35
<i>Інна Яцкевич</i>	Управління цінностями інвестиційної діяльності для	
	операторів мобільного зв'язку України.....	39
<i>Віктор Рожко</i>	Адаптація стратегій мерчандайзингу під час	
<i>Ілона Чубка</i>	гуманітарних криз.....	42
<i>Світлана Мороз</i>	Впровадження циркулярної економіки у фармації:	
<i>Григорій Подгайний</i>	досвід провідних компаній.....	44
<i>Крамський С.О.</i>	Публічне управління в сфері логістичних ринків під	
	час військового впливу.....	49
<i>Любов Перетятко</i>	Досвід європейських країн у використанні моделей	
<i>Лілія Балаш</i>	розвитку управління персоналом організації.....	52
<i>Дарина Золіна</i>	Удосконалення взаємодії між інститутами	
	громадянського суспільства та органами влади в	
	Україні та за її межами.....	54
<i>Юлія Бондар</i>	Управління системою екологічного менеджменту в	
<i>Інга Мірошниченко</i>	готельних комплексах.....	56
<i>Яна Деренська</i>	Опис системи контролю виконання проекту.....	59
<i>Тетяна Коляда</i>	Регламентація внутрішнього аудиту як інструмент	
<i>Ярослав Березняков</i>	забезпечення ефективності системи управління	
	якістю.....	61
<i>Кирило Хандюк</i>	Розвиток мережі центрів медичної реабілітації у	
	прифронтових регіонах України: досвід Дніпра.....	63

<i>Зінаїда Живко</i>	Фінансове забезпечення бізнесу та страхування в	
<i>Євген Топольницький</i>	умовах воєнної економіки.....	67
<i>Віктор Живко</i>		
<i>Сергійчук С.І.</i>	Стан і тенденції розвитку ринку кормів для домашніх тварин в умовах війни.....	69
<i>Анна Дзернюк</i>	Взаємозв'язок гейміфікації та біхевіористичних методів: переваги і обмеження в управлінні проектами.....	74
<i>Юлія Матвєєва</i>		
<i>Олександр Сміян</i>	Огляд державних програм економічної підтримки підприємств.....	77
<i>Олена Прокурня</i>		
<i>Людмила Ширяєва</i>	Фактор ризику при визначенні ціни за право користування ресурсом.....	81
<i>Карина Бондар</i>		
<i>Вікторія Сулим</i>	Управління відходами в контексті досягнення цілей сталого розвитку.....	83
<i>Вікторія Ковальова</i>	Сутність поняття «імідж підприємства» та особливості його створення.....	85
<i>Валерій Шкрєба</i>		
<i>Наталія Статива</i>	Система надання публічних послуг в Україні: сучасні реалії.....	87
<i>Захарченко В.І.</i>	Заходи конкурентної розвідки в системах бізнесу, освіти, урядовому управлінні.....	89
<i>Максимова О.А.</i>		
<i>Галина Тимохова</i>	Вплив стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності на організаційну культуру підприємства в Україні.....	92
<i>Яна Нікіфорова</i>		
<i>Вадим Михайлюта</i>	Управління медичним підприємством в умовах невизначеності на засадах доказової практики.....	94
<i>Микола Меркулов</i>	Проблеми функціонування інвестиційного ринку країни.....	98
<i>Анна Семенюк</i>		
<i>Тетяна Кучмійова</i>	Сучасні тренди та практики екологічної відповідальності бізнесу .....	101
<i>Анастасія Саркова</i>		
<i>Юлія Матвєєва</i>	Бібліометричний аналіз наукових досліджень з управління якістю в галузі охорони здоров'я.....	105
<i>Олександр Олешко</i>		
<i>Євгенія Яшукова</i>		
<i>Тетяня Метіль</i>	Сучасні аспекти використання програмно-цільового підходу в управлінні соціально-економічним розвитком суб'єктів господарювання.....	109
<i>Анастасія Гончарук</i>		
<i>Михайло Березовчук</i>	Ефективність публічного управління у боротьбі з легалізацією доходів, одержаних злочинним шляхом: механізми, інструменти та перспективи.....	111

<i>Богдан Меркулов</i>	Проблеми впровадження електронного документообігу в медичному закладі.....	113
<i>Сергій Кузьменко</i>	Механізми державного управління в оборонній промисловості України: сучасний стан та перспективи розвитку.....	115
<i>Мирослав Урошев</i>	Сучасні механізми стимулювання інноваційної активності регіонів України: міжнародний досвід та вітчизняні реалії.....	117
<i>Ihor Bas</i>	Characteristics of GIG contracts as an innovative form of employment in Ukraine.....	119
<i>Oleh Hladkyi</i>	Trends in the Ukrainian IT Market.....	121
<i>Andrii Shupik</i>	Agility and management strategy for IT excellence.....	123
<i>Віталій Захарченко</i>	Коректність використання інструментарію концесії..	127
<i>Юлія Гутарева</i>		
<i>Артур Дуднік</i>	Проблематика забезпечення якості надання послуг в органах місцевого самоврядування в Україні.....	130
<i>Юлія Сойка</i>		
<i>Марія Зяйлик</i>	Інструменти конкурентної розвідки у бізнесі та освіті.....	133
<i>Людмила Ширяєва</i>		
<i>Моргун О.Ю.</i>	Реалізація соціально-економічної політики підприємств у туристичній сфері в контексті інклюзивного економічного зростання.....	135
<i>Ярослав Богдан</i>		
<i>Галина Тимохова</i>	Підходи до оцінки ефективності економічної діяльності підприємства.....	138
<i>Олександр Дерюга</i>		
<i>Альона Пляскіна</i>	Дослідження розвитку регіону відповідно до розміщення ресурсів у міжнародній практиці.....	140
<i>Олексій Сологуб</i>	Кайдзен як універсальна, комплексна організаційно-управлінська система покращення процесів роботи та забезпечення сталого розвитку.....	142
<i>Юлія Матвєєва</i>	Роль цифрових інновацій у прискоренні сталого розвитку: кейс-аналіз впливу цифрових рішень на декарбонізацію виробничих процесів.....	147
<i>Едуард Богдан</i>		
<i>Альона Заславська</i>	Розвиток управлінських компетенцій за допомогою технологій штучного інтелекту.....	151
<i>Дар'я Кушнерьова</i>		
<i>Наталія Столярчук</i>		
<i>Наталія Столярчук</i>	Роль технологій штучного інтелекту в авіаційному менеджменті.....	154

<i>Максим Алексєєв</i>	Парадигма цифровізації та системний підхід до управління логістичними процесами підприємств...	156
<i>Микола Небава</i>		
<i>Олексій Горбатенко</i>	Проблеми та перспективи міжкультурних комунікацій у менеджменті організацій.....	158
<i>Ольга Балабаш</i>		
<i>Ihnatova T.O.</i>	The role of administration in screening programs at national, regional and local levels.....	161
<i>Лариса Піддубна</i>	Особливості менеджменту організацій в умовах цифровізації економіки та зростання кількості розподілених (віртуальних) команд.....	163
<i>Тетяна Самофалова</i>	Зростання ефективності підприємств через покращення соціально-психологічного клімату.....	167
<i>Анна Оніщенко</i>		
<i>Юлія Матвєєва</i>	Стратегії та інструменти декарбонізації.....	171
<i>Вадим Желіба</i>		
<i>Марина Изотова</i>	Соціальна відповідальність та стійкий розвиток: роль менеджменту в реалізації соціально відповідальних ініціатив.....	175
<i>Меркулов Д. М.</i>	Розвиток методології антикризового управління у трансформаційній економіці.....	178
<i>Захарченко В. І.</i>	Формування і реалізація промислової політики високотехнологічного розвитку в Україні.....	180
<i>Гончарук А. В.</i>		
<i>Валентина Дятлова</i>	Розбудова інноваційного майбутнього України.....	182
<i>Максим Гречаний</i>		
<i>Тетяна Метіль</i>	Особливості процесу внутрішнього контролю на агропромислових підприємствах.....	186
<i>Софія Брезницька</i>		
<i>Володимир Солодкий</i>	Управління фінансовими ризиками в закладах охорони здоров'я.....	191
<i>Каріна Таранюк</i>		
<i>Євген Люлевич</i>	Удосконалення механізмів контролю в діяльності органів державного управління: виклики та перспективи України.....	195
<i>Каріна Таранюк</i>		
<i>Діна Єрохіна</i>	Інструменти цифрових комунікацій для управління командами.....	198
<i>Яна Козинець</i>		
<i>Валентина Дятлова</i>	Розвиток комунікаційного процесу в форматі відновлення України.....	201
<i>Поліна Матюшенко</i>		
<i>Oleksandr Ostrovskyi</i>	Impact of digital education on the public administration skills development.....	204
<i>Кирило Трушин</i>	Економічні аспекти впровадження відновлюваних джерел енергії.....	207
<i>Олена Проскурня</i>		

<i>Владислав Бут</i>	Соціальна інклюзія та її зв'язок зі сталим економічним розвитком на рівні місцевих громад....	211
<i>Яна Гербут</i>	Роль системи управління відходами в умовах екологізації світового господарства.....	213
<i>Віктор Рожко</i> <i>Єлизавета Аносова</i>	Управління елементами візуального мерчандайзингу у торговельній діяльності підприємств.....	217
<i>Іван Ольховик</i>	Ефективне управління змінами в закладах освіти....	221
<i>Вікторія Пономаренко</i>	Управління розвитком кадрового забезпечення діяльності суду.....	223
<i>Тетяна Мирошніченко</i>	Формування стратегічних переваг системи управління державною установою.....	225
<i>Людмила Яловега</i> <i>Ольга Лега</i> <i>Тетяна Прийдак</i> <i>Дмитро Ткаченко</i>	Циркулярна економіка як інструмент сталого розвитку: виклики та перспективи.....	227
<i>Яна Соя</i>	Особливості управління проектом хімічного виробництва.....	229
<i>Напрямки удосконалення управління районом судом міста</i>	Напрямки удосконалення управління районом судом міста.....	231
<i>Вадим Харченко</i>	Особливості управління ефективністю діяльності державної установи.....	233
<i>Ярослав Притика</i>	Особливості удосконалення системи управління служби судової охорони.....	235
<i>Мартинець В.В.</i> <i>Шейко О.О.</i>	Формування механізмів антикризового управління на місцевому рівні.....	237
<i>Зінаїда Живко</i> <i>Ольга Мартин</i> <i>Олег Обезчиків</i> <i>Олена Кравченко</i>	Механізми страхування бізнесу в умовах підвищеного ризику та післявоєнного відновлення.....	239
<i>Ірина Бочевар</i>	Прозорість та підзвітність в системі управління державним боргом.....	242
<i>Павло Гапченко</i>	Адаптивне управління персоналом як ключовий фактор сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання.....	244
<i>Петруня Ю.Є.</i> <i>Єдинак В.Ю.</i> <i>Петруня В.Ю.</i>	Особливості впровадження проектного підходу в стратегічний розвиток бізнесу.....	248
	Глобальна діджиталізація: трансформація бізнес-середовища та організації управлінської діяльності.....	250

<i>Максим Швагірев</i>	Формування задач менеджменту із залучення персоналу у процес змін на підприємстві.....	253
<i>Владислав Фукалов</i>	Особливості впровадження проєктного підходу в бухгалтерських організаціях.....	256
<i>Денис Смоленніков</i>	Управління підприємством на засадах сталого розвитку.....	259
<i>Дарія Бабченко</i>		
<i>Наталія Гришина</i>	Діджиталізація як інструмент удосконалення та оптимізації бізнес-процесів на підприємстві.....	262
<i>Андрій Омеко</i>		
<i>Олексій Новак</i>	Інноваційні моделі управління для підтримки інклюзивного економічного зростання.....	265
<i>Валентина Іванова</i>	Інтелектуальний потенціал як основа реалізації інноваційної стратегії.....	269
<i>Олег Іванов</i>		
<i>Іван Омельченко</i>	Перспективи впровадження концепції створення спільної цінності в Україні.....	271
<i>Андрій Романенко</i>	Стандарти професійної діяльності державних службовців як інструмент підвищення ефективності державного управління.....	273
<i>Сергій Шапаренко</i>	Порівняльний аналіз методів та інструментів управління стейкхолдерами проєкту.....	276
<i>Альона Євдокимова</i>	Управління маркетинговою діяльністю підприємства.....	279
<i>Дарина Соколова</i>		
<i>Юлія Добринь</i>	Сучасний стан системи обслуговування платників податків.....	281
<i>Василь Семилетов</i>	Аналіз методів управління проєкту розробки програмного забезпечення.....	284
<i>Аліна Височина</i>	Методичні засади прогнозування волатильності рівня макроекономічної стабільності.....	287
<i>Марина Сидорова</i>	Взаємодія управління бізнес-процесами і корпоративної соціальної відповідальності в умовах сталого розвитку.....	290
<i>Ян Веньлун</i>		
<i>Павло Брінь</i>		
<i>Iuliia Myroshnychenko</i>	Impact of renewable energy on wellbeing in developing and post-conflict regions.....	293
<i>Володимир Петренко</i>	Впровадження системи контролю якості в проєктах: методології та підходи.....	297
<i>Станіслав Котенко</i>	«Розумне управління відходами» як крок до енергетичної незалежності.....	301
<i>Адель Дарвіш</i>	Оптимізація роботи медичного персоналу із застосуванням методів тайм-менеджменту в закладах охорони здоров'я.....	303
<i>Вадим Лук'янихін</i>		



<i>Шейх Касем Муавейя</i>	Соціально-економічний потенціал Садівської сільської громади Сумського району.....	306
<i>Лук 'янихін В.О.</i>		
<i>Оксана Шаповал</i>	Система надання адміністративних послуг в Україні в умовах правового режиму воєнного стану	310
<i>Олена Лук 'янихіна</i>		
<i>Ріта Сагайдак-Нікітюк</i>	Організація внутрішньофірмового навчання стосовно екологічних питань персоналу підприємств з оптової торгівлі лікарськими засобами.....	314
<i>Олена Гладцінова</i>		
<i>Віталій Нікітюк</i>		
<i>Ольга Обухова</i>	Інноваційні підходи до фінансування медичних закладів в умовах реформування галузі охорони здоров'я України.....	316
<i>Ігор Рекуненко</i>		
<i>Тетяна Майборода</i>	Розробка, управління та аудит портфеля проєктів продуктової ІТ компанії.....	318
<i>Богдан Антипенко</i>		
<i>Ярослава Бражник</i>	Проектний менеджмент як інструмент розвитку та відновлення місцевого самоврядування в Україні...	321
<i>Тетяна Майборода</i>		
<i>Андрій Андрєєв</i>	Стійкість у нестабільності: майстерність стратегічного управління трудовими ресурсами в епоху змін.....	324
<i>Опанасюк Ю.А.</i>		
<i>Макушенко І.М.</i>	Підвищення якості надання послуг, що надаються податковими органами.....	326
<i>Опанасюк Ю.А.</i>		
<i>Гончарова О.В.</i>	Цифровізація податкового адміністрування як складова трансформації системи державного управління.....	330
<i>Олена Савченко</i>		
<i>Михайло Греков</i>	Процес ціноутворення та фактори впливу на нього..	334
<i>Тамара Лозинська</i>		
<i>Місцева економіка: аналіз політики.....</i>		337
<i>Олеся Балахонова</i>	Формування аналітичних варіантів під час оцінки критичного обсягу реалізації продукції.....	340
<i>Маргарита Буряченко</i>		
<i>Олександр Небава</i>	Формування сучасної управлінської парадигми інтелектуального потенціалу підприємств.....	342
<i>Микола Небава</i>		
<i>Іван Пилипчук</i>	Становлення управлінської парадигми інноваційного розвитку підприємств агросектору.....	345
<i>Микола Небава</i>		
<i>Анастасія Коновалова</i>	Удосконалення моделі стратегічного управління розвитком трудового потенціалу підприємства.....	347
<i>Тернова І.А.</i>		
<i>Юрій Суярко</i>	Управління розвитком виробничого та інноваційного потенціалу підприємства.....	349
<i>Микита Водка</i>		

<i>Алла Барановська</i>	Стратегічне управління конкурентоспроможністю на сучасному етапі ринкових відносин.....	352
<i>Світлана Суховєєва</i>	Artificial Intelligence for Power Grid Management As A Key To Sustainable Development.....	355
<i>Оleh Lukianukhin</i>	Автоматизація управління ризиками у фінансово - технічних проектах.....	357
<i>Микола Васильченко</i>	Вдосконалення територіальної системи управління муніципальним транспортним комплексом.....	359
<i>Лук'янихін В.О.</i>	Особливості управління та організації офісів у галузі охорони здоров'я.....	363
<i>Ілля Морозов</i>	Управління проектами в сільськогосподарській галузі для підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції.....	366
<i>Лук'янихін В.О.</i>	Сонячні електростанції як основа енергетичної незалежності.....	370
<i>Юлія Матвєєва</i>	Energy innovations and their role in shaping sustainable urban infrastructure for the transition to a carbon-free economy.....	372
<i>Галина Сурмай</i>	Аналіз державної політики у сфері освіти.....	375
<i>Тетяна Майборода</i>	Інноваційні підходи до оптимізації управління персоналом у закладах охорони здоров'я.....	379
<i>Денис Товстуха</i>	Міжнародне злиття та поглинання в світовій практиці розвитку бізнесу.....	383
<i>Вікторія Сулим</i>	Сучасний HR-менеджмент та управління організаційними змінами.....	386
<i>Нікіта Мозговий</i>	Напрями вдосконалення системи мотивації медичного персоналу як засіб підвищення ефективності роботи закладів охорони здоров'я.....	388
<i>Anastasiia Niesheva</i>	Механізми та інструменти розвитку громадянського суспільства в Україні.....	390
<i>Мартинець В.В.</i>	Роль іміджу органів влади у формуванні громадської думки та зміцненні демократичних процесів.....	392
<i>Білошапка В.А.</i>	Роль корпоративної культури у забезпеченні успішного впровадження організаційних змін: виклики та можливості.....	394
<i>Олена Гвоздецька</i>		
<i>Людмила Хомутенко</i>		
<i>Коваль Г.Р.</i>		
<i>Анастасія Кулагіна</i>		
<i>Сергій Штукін</i>		
<i>Дмитро Бень</i>		
<i>Оксана Кужель</i>		
<i>Анна Алексєєва</i>		

<i>Юлія Лебідь</i>	Особливості адаптації персоналу в сфері публічного управління та адміністрування.....	397
<i>Олена Павленко</i>	Розроблення інноваційного проєкту для підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу в умовах війни.....	399
<i>Анна Гараєва</i>	Удосконалення системи та механізмів надання соціальних послуг у рамках реформування органів місцевого самоврядування (на прикладі Попівської територіальної громади).....	401
<i>Галина Шкареда</i>	Формування іміджу органу місцевого самоврядування (на прикладі Попівської територіальної громади Конотопського району Сумської області).....	405
<i>Марина Христій</i>	Проблеми впровадження PR-технологій у медичній галузі в Україні.....	407

## **ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

*Кучмійова Тетяна Сергіївна,  
к.е.н., доцент,*

*Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв  
Пешкова Богдана Романівна,  
студентка факультету менеджменту,  
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв*

Сучасний світ вимагає інноваційних підходів до мотивації, однак вони часто стикаються з викликом адаптації до різних потреб та очікувань працівників, що може ускладнювати створення ефективних програм. Ігнорування індивідуальних особливостей і мотиваційних чинників співробітників може призвести до невдач у реалізації нових підходів. Також відсутність чітких критеріїв оцінки результативності інноваційних програм ускладнює визначення їхнього впливу на продуктивність і рівень задоволеності працівників. Щоб досягти успіху, організаціям важливо поєднувати індивідуальний підхід із методами, які дозволяють об'єктивно виміряти ефективність програм, враховуючи як особисті, так і колективні цілі.

Саме на цьому акцентує увагу Прохоровська С.А., наголошуючи на необхідності постійного вдосконалення методів мотивації персоналу. На її думку, це не лише сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємств, а й дозволяє залучити висококваліфікованих фахівців і підвищити лояльність працівників, що є важливим для досягнення стратегічних цілей [3].

Наукові результати Леськової С. демонструють необхідність застосування нематеріальної мотивації для підтримки високої конкурентоспроможності підприємства. Автор підкреслює важливість надання працівникам автономії, визнання їх заслуг, організації можливостей для віддаленої роботи та кар'єрного розвитку, що позитивно впливає на динаміку команди, якість продукту та імідж роботодавця [2].

Дослідження, проведені Кушніруком В. С. та Голінеєм В. Я., свідчать про те, що результативність роботи залежить як від професійних навичок, так і від сукупності мотиваційних факторів, серед яких важливими є матеріальні та нематеріальні винагороди, а також доброзичливий соціальний клімат в колективі [1]. Автори підкреслюють, що всі ці фактори відіграють ключову роль у створенні позитивного ставлення працівників до своєї роботи й організації.

З огляду на це, в сучасному динамічному бізнес-середовищі традиційні підходи до мотивації персоналу вже не можуть забезпечити ефективне

управління та розвиток людських ресурсів. Інноваційні методи мотивації стають ключовим інструментом для залучення, утримання та розвитку талановитих співробітників, створення конкурентоспроможної команди, здатної адаптуватися до постійних змін та викликів сучасного ринку.

Сучасні компанії усвідомлюють, що мотивація співробітників виходить далеко за межі фінансових винагород. Молоде покоління працівників цінує можливості особистісного та професійного розвитку, самореалізації, впливу на прийняття рішень та створення комфортного робочого середовища. Інноваційні підходи до мотивації передбачають комплексний, індивідуалізований підхід, який враховує унікальні потреби, цілі та амбіції кожного співробітника.

В умовах глобальної нестабільності, яку принесли пандемія COVID-19 і війна в Україні, мотивація працівників зазнала значних змін. Дослідження проблематики мотивації персоналу під час воєнного стану дає змогу зробити висновок, що воєнний стан має серйозний вплив на населення країни. Війна впливає на всі аспекти діяльності держави, а отже, і на її населення. Та більше, така криза впливає на кожную окрему особистість.

Перспективне дослідження посттравматичного стресового розладу та депресії після травми, проведене першим відділенням психіатрії університетської лікарні Хадасса (Єрусалим, Ізраїль), встановило, що під час війни реакція психіки людини може набувати різних форм – від тимчасового й помірного стресу до серйозних психічних травм, що мають негативний вплив на здоров'я. Серед наслідків можна виділити депресію, зловживання психотропними речовинами та посттравматичний стресовий розлад (ПТСР) [4]. Відповідні психічні розлади є комплексними та мають негативний вплив на загальний стан людини.

Економічна нестабільність та страх втрати роботи. Суттєво впливає на мотивацію економічний стан держави. В умовах загальної рецесії, працівники втрачають впевненість у майбутньому, що послаблює їхню зацікавленість у довгостроковій роботі та професійному розвитку. На трудову мотивацію особливо впливають стимули, такі як система економічних нормативів і пільг, рівень заробітної плати та справедливість розподілу доходів. Якщо такі чинники важливі для мотивації персоналу загалом, то в умовах воєнної економічної кризи їхнє значення суттєво зростає. Ще один чинник, який слід врахувати, – недостатня підтримка з боку керівників. У віддалених умовах менеджери не завжди здатні повністю контролювати процеси та своєчасно реагувати на зміни настроїв серед працівників. Рідкісні зустрічі та обмежена комунікація знижують рівень довіри між керівництвом і підлеглими, що призводить до відчуття відчуженості і зниження мотивації [1].

Суттєвим інструментом мотивації є інвестування у розвиток особистих

навичок та талантів працівників. Компанії, які надають можливості для навчання, закордонних стажувань, підвищення кваліфікації, створюють середовище безперервного професійного зростання. Це не лише підвищує компетентність співробітників, але й формує у них відчуття цінності та турботи з боку роботодавця [3]. Сучасні організації, такі як Deloitte, впроваджують програми благополуччя, що включають підтримку ментального здоров'я, тренінги зі стрес-менеджменту і доступ до психологічних консультацій. Це сприяє зниженню рівня емоційного вигорання, а також підвищує продуктивність.

Провідні світові компанії, такі як Google та Apple, демонструють унікальні підходи до мотивації. Вони пропонують не лише конкурентну заробітну плату, але й широкий спектр додаткових благ: від медичного обслуговування та фітнес-центрів до дитячих садків та перукарень на території офісу. Гнучкий графік роботи, можливість віддаленої роботи, модульна система компенсації вільним часом стають стандартом для інноваційних компаній [5].

Важливою тенденцією є впровадження гейміфікації – використання ігрових механік для підвищення мотивації та залучення співробітників. Створення систем нарахування балів, визначення рейтингів, проведення внутрішньокорпоративних змагань перетворює робочий процес на захоплюючу гру з чіткими правилами та винагородами [4]. Гейміфікація стала популярною серед сучасних компаній, як, наприклад, Duolingo, де система рейтингу, нагород і змагань стимулює залученість працівників і створює здорову конкуренцію. Це не лише підвищує продуктивність, але й сприяє розвитку команди, забезпечуючи її мотивацію досягати нових цілей.

У контексті українських реалій впровадження інноваційних методів мотивації набуває особливого значення. Вітчизняні компанії, такі як Grammarly та Genesis, активно впроваджують міжнародні практики, адаптуючи їх до локального контексту [5]. Зокрема, вони фокусуються на створенні сильної корпоративної культури, забезпеченні можливостей для навчання та розвитку, впровадженні гнучких графіків роботи та системи різноманітних бенефітів.

Особливості мотивації персоналу в умовах війни в Україні характеризуються унікальним поєднанням викликів та інноваційних рішень. Першочерговим аспектом стала фізична безпека співробітників: компанії інвестують у створення укриттів, забезпечують спеціальним обладнанням для роботи під час відключень електроенергії (павербанки, старлінки), формують запаси води та продуктів харчування в офісах. Наприклад, компанія EPAM Systems обладнала всі свої офіси генераторами та створила спеціальні кімнати відпочинку, де співробітники можуть перечекати повітряну тривогу, не припиняючи роботу.

Матеріальна мотивація також трансформувалася відповідно до воєнних реалій. Компанії впровадили додаткові виплати: компенсації за релокацію, доплати за роботу в регіонах, близьких до зони бойових дій, спеціальні премії за понаднормову роботу під час блекаутів. Нова пошта, наприклад, збільшила заробітну плату працівникам у прифронтових відділеннях на 30% та забезпечила повну оплату оренди житла для релокованих співробітників.

Важливим аспектом стала підтримка працівників, мобілізованих до лав ЗСУ. Багато компаній зберігають робочі місця та частково або повністю продовжують виплачувати заробітну плату мобілізованим співробітникам. Крім того, створюються спеціальні програми підтримки їхніх родин, включаючи медичне страхування, допомогу з житлом та освітою дітей. ІТ-компанія NIX Solutions, наприклад, не лише зберігає 100% заробітної плати для мобілізованих працівників, але й забезпечує їхні сім'ї додатковою фінансовою підтримкою.

Отже, інноваційні методи мотивації співробітників у сучасних умовах характеризуються комплексним підходом, який поєднує технологічні рішення, персоналізацію, гнучкість та орієнтацію на загальне благополуччя працівників. Успішність впровадження таких методів залежить від здатності організацій адаптуватися до змін, розуміти індивідуальні потреби співробітників та створювати середовище, що сприяє розвитку та самореалізації. В умовах постійних змін та невизначеності саме інноваційні підходи до мотивації стають ключовим фактором конкурентоспроможності організацій та їх здатності залучати й утримувати талановитих працівників.

### **Список використаних джерел:**

1. Кушнірук В. С. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. №6. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.56> (дата звернення 31.10.2024).
2. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 76. № 3. С. 74-80. DOI : [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.03.074](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.03.074) (дата звернення 31.10.2024).
3. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. №2 (02). С. 45-48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8> (дата звернення 31.10.2024).
4. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. *Empirio*. 2024. № 1. С. 122-130. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/28139> (дата звернення 01.11.2024).
5. Top 8 Employee Engagement Companies Leading By Example. Double the Donation. 2023. URL: <http://surl.li/sibxdo> (дата звернення 01.11.2024).
6. 6 inspiring companies who changed the way they work. TravelPerk. 2022. URL: <http://surl.li/toeyjz> (дата звернення 01.11.2024).