

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ДЛЯ БОРОТЬБИ З ВІДТОКОМ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Кіртока Руслан Гордійович

кандидат економічних наук, доцент

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1894-0212>

Коваленко Клім Віталійович

здобувач 3-го курсу спеціальності 073 «Менеджмент»

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-2989-4584>

Анотація. У роботі здійснено комплексний аналіз трансформації підходів до мотивації співробітників на українських підприємствах в умовах воєнного стану та невизначеності повоєнного періоду. Наголошено на важливості збереження кадрового ядра є фундаментальною умовою не лише для операційної діяльності бізнесу, але й для майбутнього економічного відновлення країни. Розглянуто теоретичні аспекти мотиваційного менеджменту, які в кризових умовах зміщуються з піраміди самореалізації до базових потреб безпеки та стабільності. Проаналізовано поточні виклики, з якими стикаються роботодавці: масовий виїзд кваліфікованих кадрів за кордон, емоційне вигорання працівників та зміна їхніх пріоритетів. Встановлено, що традиційні матеріальні стимули, попри їх значущість, втрачають свою абсолютну ефективність без поєднання з безпековими та соціальними гарантіями. Дослідження динаміки ринку праці свідчить про критичні ризики неповернення значної частини трудових мігрантів, що створює загрозу дефіциту фахівців у ключових галузях економіки. Виокремлено головні фактори, що знижують лояльність персоналу та спонукають до еміграції: фізична небезпека, відсутність бачення кар'єрних перспектив в Україні, зниження реальних доходів та психологічний тиск. Доведено, що ігнорування цих факторів призводить до втрати конкурентоспроможності підприємств, оскільки пошук та підготовка нових кадрів вимагає значно більших ресурсів, ніж утримання існуючих. Запропоновано напрями удосконалення: по-перше, пріоритезація безпекових та соціальних гарантій через впровадження гнучких моделей зайнятості та програм релокації у безпечніші регіони; по-друге, інституціоналізація психологічної підтримки та розвиток корпоративної культури стійкості для протидії вигоранню; по-третє, перегляд структури компенсаційних пакетів у бік збільшення частки індивідуалізованих стимулів та довгострокових бонусів, прив'язаних до повоєнного відновлення підприємства, щоб мотивувати працівників планувати своє майбутнє в Україні. Реалізація даних заходів є критично важливою для формування лояльності персоналу, зниження плинності кадрів та збереження інтелектуального капіталу для відбудови економіки. Оновлена стратегія мотивації має еволюціонувати від ситуативного реагування до створення екосистеми турботи про працівника як ключового партнера бізнесу.

Ключові слова: система мотивації, людський капітал, управління персоналом, трудова міграція, відтік кадрів, вітчизняні підприємства, воєнний стан, повоєнне відновлення, матеріальне стимулювання, нематеріальна мотивація, психологічна підтримка, безпека праці, лояльність персоналу.

Актуальність проблеми. Людський капітал є фундаментом стійкості та конкурентоспроможності будь-якого підприємства, адже саме кваліфікований персонал забезпечує адаптивність бізнесу до кризових умов та його здатність генерувати прибуток. Однак повномасштабна війна рф проти України спричинила критичні деформації на ринку праці: масова міграція за кордон,

мобілізація, внутрішнє переміщення та психологічне виснаження працівників створили реальну загрозу кадрового дефіциту для вітчизняної економіки. У таких реаліях традиційні інструменти мотивації, орієнтовані на стабільний розвиток, втрачають свою ефективність, поступаючись місцем потребам безпеки та виживання. З огляду на поточну нестабільність та перспек-



тиви повоєнної відбудови, критичної ваги набирає формування гнучкої та людиноцентричної системи управління персоналом, яка здатна не лише утримати наявних фахівців, але й стимулювати повернення тих, хто виїхав. Тому актуальним є дослідження специфіки трансформації мотиваційних механізмів під час війни та розробка дієвих інструментів для мінімізації відтоку людського капіталу на підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання трансформації підходів до мотивації персоналу та збереження людського капіталу в умовах воєнного стану набули особливої актуальності в українській науковій літературі останніх років. У працях таких вітчизняних вчених, як І. Чорнодід [1], О. Пшик-Ковальська [2], Л. Лавриненко [3], М. Ведерніков [5], К. Смірнова [6], І. Штундер [7] та ін., приділяється значна увага теоретичним та прикладним аспектам HR-менеджменту в кризовий період, оцінці зміни психологічного стану працівників, а також пошуку дієвих інструментів матеріального та нематеріального стимулювання. Дослідники аналізують вплив безпекових загроз, вимушеної міграції та економічної нестабільності на лояльність персоналу, розглядають особливості моніторингу мотиваційного профілю працівника [5] та причини його демотивації [6]. Окремі автори, зокрема І. Цимбалюк та Н. Хомюк [10], акцентують увагу на проблемі зовнішньої міграції як ключового виклику для роботодавців, а Є. Масленников [8] та Н. Данилевич [9] досліджують адаптацію методів винагороди до обмежених ресурсів підприємств. Водночас комплексна оцінка впливу сучасної системи мотивації саме на мінімізацію безповоротного відтоку кваліфікованих кадрів за кордон та стратегічну підготовку персоналу до повоєнного відновлення залишається недостатньо опрацьованою, що й зумовлює доцільність подальших досліджень у цьому напрямі.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених питанням управління персоналом та мотивації праці, багато аспектів цього питання залишається недостатньо опрацьованою в контексті сучасних кризових реалій. Зокрема, потребує подальшого аналізу трансформація ціннісних орієнтирів працівників та зміни в ієрархії їхніх потреб під впливом тривалих безпекових загроз та психологічного навантаження воєнного часу. Недостатньо вивченими є питання ефективності специфічних інструментів утримання інтелектуального капіталу від еміграції, а також оцінка адаптивності існуючих мотиваційних систем до викликів повоєнного відновлення та необхідності реінтеграції фахівців, що повертаються з-за кордону.

Формулювання цілей статті. Метою статті є комплексне дослідження особливостей трансформації систем мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах в умовах воєнного стану та повоєнного періоду, а також визначення ефективних механізмів протидії відтоку людського капіталу за кордон. У межах поставленої мети передбачено аналіз зміни пріоритетних потреб працівників, оцінку дієвості традиційних та новітніх методів стимулювання в кризових умовах, виявлення основних факторів, що спонукають фахівців до еміграції, а також розроблення практичних рекомендацій щодо адаптації HR-стратегій. Досягнення цієї мети спрямоване на формування науково обґрунтованих пропозицій для збереження кадрового потенціалу як ключового ресурсу для економічного відродження та відбудови України.

Методи дослідження. У процесі підготовки статті використано комплекс методів, що забезпечили системність, логічність і наукову обґрунтованість дослідження систем мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. Застосовано діалектичний метод для виявлення трансформацій у структурі потреб працівників та зміні парадигми відносин між роботодавцем і найманим працівником в умовах воєнних викликів. Системний підхід дозволив розглянути мотивацію як цілісну складову механізму управління людським капіталом та стратегії кадрової безпеки підприємства. За допомогою методів аналізу та синтезу наукової літератури щодо таких ключових понять, як система стимулювання, людський капітал, трудова міграція, лояльність персоналу, узагальнено фактори, що впливають на відтік кадрів за кордон. Порівняльно-аналітичний метод використано для співставлення довоєнних та воєнних практик HR-менеджменту, а також вивчення міжнародного досвіду утримання талантів у кризових умовах для його адаптації в Україні. Індукція та дедукція застосовані для формування науково обґрунтованих висновків і рекомендацій на основі емпіричних даних та результатів соціологічних опитувань. Сукупність зазначених методів забезпечила комплексну оцінку ефективності існуючих мотиваційних інструментів та сприяла формуванню практичних пропозицій щодо мінімізації втрат кадрового потенціалу.

Результати дослідження. Сучасні трансформації в українській підприємницькій, спричинені військовою агресією РФ, стали каталізатором безпрецедентних викликів для вітчизняного бізнесу. Війна не лише загострила негативні наслідки попередньої кризи, викликані COVID-19 але й докорінно змінила умови функціонування підприємств, принісши руйнацію активів підприємств та втрату людського капіталу [3; 7].

У таких реаліях питання управління персоналом перестали бути рутинною функцією менеджменту, перетворившись на стратегічне питання виживання бізнесу держави.

В таких реаліях ключовою проблемою, з якою зіткнулися підприємство, став саме масовий відтік кваліфікованих кадрів за кордон. Даний процес, спровокований необхідністю фізичної безпеки та евакуацією, викликав кадровий голод та зростання плінності кадрів навіть у тих регіонах, які вважаються відносно безпечними [10]. За даними Управління Верховного комісара Організації Об'єднаних Націй у справах біженців (далі UNHCR) [11] в Європі перебуває 5 331 270 людей (табл. 1–2).

Ситуація ускладнюється тим, що значна частка бізнесу, намагаючись мінімізувати витрати для короткострокового виживання, вдалася до скорочення персоналу або зменшення

заробітних плат. Статистику з цього питання можна побачити у рис. 1 [12].

Такий підхід несе загрозу довгостроковій ефективності, адже втрата професіоналів сьогодні означає неможливість швидкого відновлення у повоєнний час, оскільки навчання нових працівників вимагає часу, який в умовах війни є дефіцитним. В умовах війни класичні теорії мотивації, які десятиліттями слугували фундаментом для побудови HR-стратегій, потребують суттєвої ревізії та адаптації. Традиційна ієрархія потреб А. Маслоу, де вищі шаблі займають потреби в самореалізації та визнанні, деформується під тиском екзистенційних загроз. Для українського працівника в умовах війни фундамент піраміди – фізіологічні потреби та потреба в безпеці – розростається до домінуючих масштабів, витісняючи або суттєво трансформуючи інші мотиви, що вимагає від менеджменту переходу від парадигми

Таблиця 1 – Біженці з України, зареєстровані в країнах, зазначених у плані реагування на біженців [11]

Країна	Кількість біженців, зареєстрованих в країні на сьогоднішній день	Дата
Словаччина	147 370	28.09.2025
Румунія	195 550	01.10.2025
Республіка Молдова	138 060	31.10.2025
Польща	1 014 210	14.10.2025
Литва	50 380	31.10.2025
Латвія	31 290	31.10.2025
Угорщина	64 470	30.09.2025
Естонія	41 780	30.09.2025
Чеська Республіка	397 290	28.09.2025
Болгарія	79 570	31.10.2025
Усього	2 159 970	

Таблиця 2 – Біженці з України, зареєстровані в інших європейських країнах [11]

Країна	Кількість біженців, зареєстрованих в країні на сьогоднішній день	Дата
Великобританія	263 750	30.06.2025
Туреччина	2 400	30.06.2025
Швейцарія	71 770	30.09.2025
Швеція	47 570	30.09.2025
Іспанія	250 800	30.09.2025
Словенія	11 180	30.09.2025
Сербія та Косово	14 060	30.06.2025
Португалія	65 520	31.08.2025
Норвегія	81 880	30.09.2025
Північна Македонія	20 740	30.06.2025
Нідерланди	131 000	30.09.2025
Монтенегро	19 000	30.06.2025
Мальта	2 520	30.09.2025
Люксембург	3 930	31.08.2025
Ліхтенштейн	800	30.09.2025
Італія	175 340	30.06.2025
Ірландія	117 170	30.09.2025
Ісландія	4 160	31.07.2025
Разом	1 283 590	

**Рисунок 1 – Ситуація з персоналом в Україні [12]**

«розвитку персоналу» до парадигми «збереження та захисту персоналу» [1; 2].

Щоб зробити це ефективно, потрібно спочатку зрозуміти, яка мотивація персоналу взагалі існує. Класично мотивація поділяється на матеріальну і нематеріальну. Розмежування між цими двома групами базується на двох ключових критеріях: фінансовому навантаженні на підприємство та мотиваційній спрямованості. За критерієм фінансових витрат, матеріальне стимулювання завжди передбачає фінансові витрати підприємства, незалежно від форми надання винагороди, тоді як нематеріальне стимулювання або не вимагає витрат на мотивацію працівників, або ці витрати є незначними [9]. Матеріальні методи створюють необхідну базу та задовольняють зовнішню мотивацію (заробіток), у той час як нематеріальні методи (визнання, розвиток, безпека) активують внутрішню мотивацію та лояльність робітника [4]. До прикладів прямого економічного стимулювання належать: заробітна плата, премії, надбавки та інші грошові виплати. З огляду на обмеженість дослідницьких матеріалів, більш глибокий опис конкретних схем та систем оплати праці у цьому звіті неможливий. Непрямі економічні методи являють собою винагороду, що надається працівнику не в грошовій формі, але, як і раніше, вимагає фінансових витрат від підприємства.

Але будь-яка система без її діагностики та моніторингу не буде достатньо ефективною, тому слід розібрати, як саме це зробити правильно. Загалом система мотивації персоналу в організації не є статичним явищем, а постійно перебуває під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Управління мотиваційним середовищем не може бути ефективним без його систематичного контролю, а саме моніторингу [5].

По-перше, сам моніторинг потрібен для того, щоб наша система мотивації відповідала поточним потребам персоналу, оскільки мотиваційні інструменти, розроблені раніше, можуть швидко стати не релевантними через зміну ринку праці

чи ціннісних орієнтацій працівників чи цілей самої організації в цілому.

По-друге, систематичний моніторинг дозволяє своєчасно виявити та попередити кризові явища, оскільки він виявляє, так звані «больові точки» (зростання рівня стресу, незадоволеність, тощо) на ранніх етапах, що дозволяє вжити превентивних заходів аби запобігти значного падіння продуктивності.

По-третє, моніторинг необхідний для формування основи коригувальних впливів, забезпечуючи керівництво доказовою базою для прийняття обґрунтованих та своєчасних рішень щодо вдосконалення системи управління.

Але саме діагностика є первинним етапом, спрямованим на глибоке, всебічне вивчення факторів, що впливають на мотивацію персоналу, та виявлення її прихованих проблем [6]. Основними технологіями діагностики виступають як традиційні психологічні, так і управлінські методи. Насамперед, застосовується анкетування (або ж опитування), яке дозволяє отримати кількісні дані про рівень задоволеності працівників, їхні ціннісні орієнтири, ступінь відповідності існуючих стимулів потребам працівників, а також ставлення до керівництва та умов праці. Результати анкетування є базою для статистичного аналізу та порівняння з нормативними чи галузевими показниками.

До цього моменту була викладена теоретична база дослідження, а саме «чому все погано» і «що треба міряти». Тепер перейдемо до завершальної частини, а конкретно «що робити?».

Як вже було зазначено раніше, класичні підходи до мотивації в умовах війни втрачають свою ефективність без їх суттєвої адаптації до домінуючої потреби у безпеці та збереженні життя. Тому першочерговим завданням керівництва стає не стільки стимулювання продуктивності праці, скільки створення острівця стабільності для працівників. Практична реалізація цього завдання вимагає перегляду корпоративної політики у трьох ключових площинах: організаційній,

фінансовий та комунікаційний. В організаційному аспекті імперативом стає запровадження максимально гнучких форм зайнятості. Якщо до війни дистанційна робота розглядалася як елемент нематеріальної мотивації або бонус, то зараз це – базовий елемент безпеки. Підприємствам необхідно перейти на асинхронний режим роботи, де ключовим показником є результат, а не кількість відпрацьованих годин, що дозволяє працівникам адаптувати робочий графік під сигнали повітряної тривоги, перебої з електропостачанням чи сімейні обставини. Важливо зазначити, що це потрібно робити з тими вакансіями, з якими це зробити можливо. Крім того, критично важливою стає логістична підтримка персоналу, а саме організація трансферу до безпечних локацій, допомога з релокацією в межах країни (якщо ми говоримо про вузько направлених спеціалістів) або облаштування надійних укриттів з доступом до інтернету безпосередньо на робочих місцях, що знижує рівень тривожності та дозволяє команді фокусуватися на завданнях без втрати ефективності.

У площині матеріального стимулювання, враховуючи обмежені фінансові ресурси більшості українських компаній, акцент має зміститися з довгострокових бонусних програм на оперативну фінансову підтримку. В умовах невизначеності цінність відкладеної винагороди (річні премії) для працівника стрімко падає, натомість зростає значущість гарантованих та своєчасних виплат. Рекомендованою стратегією є монетизація тих частин соціального пакета, які втратили актуальність (наприклад, корпоративні розваги, оплата спортзалів), та перенаправлення цих коштів на цільові виплати, а саме покриття витрат на оренду житла для переміщених працівників, медичне страхування з розширеним покриттям, тощо. Така фінансова допомога формує у працівника відчуття захищеності та лояльності значно ефективніше, ніж традиційні системи преміювання, які в умовах падіння ринку часто стають недосяжними.

Однак, як засвідчив аналіз теоретичної бази, найбільший потенціал для утримання персоналу в кризовий період криється в площині нематеріальної мотивації та психологічної підтримки. Роль керівника трансформується з контролера в ментора та психолога. Керівник не повинен бути босом, він повинен бути лідером. Ключовим інструментом тут виступає чесна та регулярна комунікація з працівниками. В умовах інформаційного хаосу та стресу працівники потребують розуміння реального стану справ у компанії. Політика відкритих дверей, регулярні зустрічі у форматі «питання-відповідь» та прозорість прийняття непопулярних рішень формують довіру, яка дає робітнику розуміння,

що його думкою не нехтують і вона цінується. Працівник, який розуміє, що компанія робить усе можливе для його збереження, схильний пробачити тимчасові фінансові труднощі та працювати з більшою віддачею заради спільного виживання в умовах нестабільності.

Окремим стратегічним вектором у системі мотивації та плануванні повоєнного відновлення має стати розробка комплексних програм реінтеграції ветеранів. Повернення демобілізованих працівників вимагає від бізнесу створення інклюзивного середовища, яке включає не лише фізичну доступність робочих місць (безбар'єрність), але й адаптацію корпоративної культури. Роботодавці повинні вже зараз готувати програми перекваліфікації для тих ветеранів, які через стан здоров'я не зможуть виконувати попередні обов'язки, а також проводити тренінги для колективів щодо етики спілкування та взаємодії з учасниками бойових дій. Важливо змістити акцент сприйняття з розгляду ветеранів соціально вразливої категорії до носіїв унікальних компетенцій, наприклад кризового лідерства, відповідальності та здатності діяти в екстремальних умовах, що є критично важливим для бізнесу. Така політика не лише посилює бренд роботодавця, але й мотивує інших працівників.

Реалізація запропонованих заходів неможлива без постійного зворотного зв'язку, про важливість якого згадувалося в контексті моніторингу. Система діагностики має працювати в режимі реального часу, а саме короткі пульсопитування, які повинні проводитися не раз на рік, а щомісяця або навіть щотижня, щоб фіксувати зміни в настроях колективу. Це дозволить HR-відділам діяти превентивно, виявляючи осередки вигорання або конфліктів до того, як вони призведуть до звільнень чи інших негативних наслідків для підприємства. Інтеграція результатів такого моніторингу в управлінські рішення дозволяє побудувати адаптивну HR-стратегію, яка еволюціонує разом зі зміною зовнішніх обставин.

Висновки. Таким чином, слід констатувати, що війна докорінно змінила парадигму управління людськими ресурсами в Україні, перетворивши HR-менеджмент із допоміжної функції на ключовий елемент стратегії виживання бізнесу. Проведене дослідження доводить, що в умовах екзистенційних загроз класичні моделі мотивації втрачають свою дієвість без їх глибокої адаптації до домінуючих потреб безпеки та стабільності. Ті підприємства, які продовжують діяти за інерцією, ігноруючи зміну психологічного стану та пріоритетів своїх працівників, ризикують втратити свій головний актив – кваліфікований персонал, відновлення якого у повоєнний час

вимагатиме колосальних часових та фінансових витрат. Натомість перехід до моделі «збереження та захисту», що базується на гнучкості робочих процесів, оперативній фінансовій підтримці та емпатичному лідерстві, дозволяє сформувати лояльне ядро команди, здатне пройти через кризовий період. Отже, інвестиції в безпеку, ментальне здоров'я та комунікацію

з персоналом сьогодні є не витратами, а вкладом у майбутню конкурентоспроможність. Саме здатність бізнесу адаптуватися до нових реалій, поєднуючи економічну доцільність із людяністю, стане визначальним фактором не лише для збереження окремих підприємств, але й для швидкого відновлення економічного потенціалу держави після перемоги.

Бібліографічний список:

1. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. С. 4–8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>
2. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2022. Вип. 4, № 2. С. 88–93. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29509/220972maket-92-97.pdf>
3. Лавриненко Л. М., Біліченко С. П. Людський капітал України в умовах війни. Education and science of today: intersectoral issues and development of sciences : збірник наукових праць (Cambridge, March 29, 2024). Cambridge, United Kingdom, 2024. С. 33–34. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-29.03.2024.004>
4. Школа бізнесу Нова пошта. Нематеріальна мотивація: перелік дієвих способів підвищити залученість персоналу. Школа бізнесу Нова пошта : блог. 17.06.2021. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/nematerialna-motivatsiya-perelik-diyevih-sposobiv-pidvischiti-zaluchenist-personalu>
5. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. No 3. Р. 39–48. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes-2022-5-5>
6. Смірнова К., Чабанюк А. Причини, наслідки та способи подолання демотивації персоналу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-30>
7. Штундер І. Ринок праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-22>
8. Масленніков Є. І., Гусев А. О. Людський капітал країни та вплив на його розвиток державної податкової політики. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Том 19. Вип. 2 (45). С. 70–86. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998/2020.2\(45\).201422](https://doi.org/10.18524/2413-9998/2020.2(45).201422)
9. Данилевич Н. С., Поплавська О. М. Удосконалення системи мотивації персоналу на підприємствах в умовах кризи. *Економіка і держава*. 2020. № 4. С. 89–94.
10. Цимбалюк І. О., Хомяк Н. Л., Зелінська О. З. Міграція робочої сили в Україні: виклики для управління та мотивації персоналу під час війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-66>
11. Ukraine Refugee Situation. UNHCR Operational Data Portal. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>
12. Макроекономічний та монетарний огляд, липень 2022 року / Національний банк України. Київ : НБУ, 2022. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MM_2022-07.pdf?v=4

References:

1. Chornodid I. S., Vasylets N. M., Petrenko V. M. (2022). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*. № 6. S. 4–8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>
2. Pshyk-Kovalska O. O., Kovalskiy O. I. (2022). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*. Vyp. 4, № 2. S. 88–93. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29509/220972maket-92-97.pdf>
3. Lavrynenko L. M., Bilichenko S. P. (2024). Liudskiy kapital Ukrainy v umovakh viiny. Education and science of today: intersectoral issues and development of sciences : zbiryk naukovykh prats (Cambridge, March 29, 2024). Cambridge, United Kingdom, S. 33–34. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-29.03.2024.004>
4. Shkola biznesu Nova poshta. Nematerialna motyvatsiia: perelik diievnykh sposobiv pidvyshchyty zaluchenist personalu. Shkola biznesu Nova poshta : bloh. 17.06.2021. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/nematerialna-motivatsiya-perelik-diyevih-sposobiv-pidvischiti-zaluchenist-personalu>
5. Vedernikov, M., Volianska-Savchuk, L., & Zelena, M. (2022). Monitorynh motyvatsii pratsivnykiv yak zasib pidvyshchennia konkurentospromozhnosti personalu pidpriemstva. *Modeling the development of the economic systems*, (3), 39–48. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes-2022-5-5>
6. Smirnova, K., Chabaniuk, A. (2021). Prychyny, naslidky ta sposoby podolannia demotyvatsii personalu v suchasnykh umovakh. *Ekonomika ta suspilstvo*, (32). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-30>

7. Shtunder I. (2022). Rynok pratsi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. *Ekonomika ta suspilstvo*, (40). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-22>
8. Maslennikov Ye. I., Husiev A. O. (2020). Human capital of the country and the impact of state tax policy on its development. *Market Economy: Modern Theory and Practice of Management*, vol. 19, issue 2(45), pp. 70–86. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998/2020.2\(45\).201422](https://doi.org/10.18524/2413-9998/2020.2(45).201422).
9. Danylevych N. S., Poplavska O. M. (2020). Udoskonalennia systemy motyvatsii personalu na pidpriemstvakh v umovakh kryzy. *Ekonomika i derzhava*. № 4. S. 89–94.
10. Tsymbaliuk I. O., Khomiuk N. L., Zelinska O. Z. (2023). Mhtratsiia robochoi syly v Ukraini: vyklyky dlia upravlinnia ta motyvatsii personalu pid chas viiny. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-66>.
11. Ukraine Refugee Situation. UNHCR Operational Data Portal. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>
12. Makroekonomichni ta monetarni ohliad, lypen 2022 roku / Natsionalnyi bank Ukrainy. Kyiv : NBU, 2022. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MM_2022-07.pdf?v=4

MOTIVATION OF PERSONNEL AT ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW TO COMBAT HUMAN CAPITAL DRAINAGE

Ruslan Kirtoka

Candidate of Economics, Docent
Odesa I.I. Mechnikov National University

Klim Kovalenko

3rd year student of speciality 073 "Management"
Odesa I.I. Mechnikov National University

Summary. The paper provides a comprehensive analysis of the transformation of approaches to employee motivation at Ukrainian enterprises under martial law and the uncertainty of the post-war period. It is emphasized that retaining the core workforce is a fundamental condition not only for business operations but also for the country's future economic recovery. Theoretical aspects of motivational management are considered, which in crisis conditions shift from the pyramid of self-realization to the basic needs of security and stability. The current challenges faced by employers are analyzed: the mass departure of qualified personnel abroad, emotional burnout of employees and a change in their priorities. It is established that traditional material incentives, despite their significance, lose their absolute effectiveness without being combined with security and social guarantees. A study of labor market dynamics indicates critical risks of non-return of a significant part of labor migrants, which creates a threat of a shortage of specialists in key sectors of the economy. The main factors that reduce staff loyalty and encourage emigration are identified: physical danger, lack of vision of career prospects in Ukraine, reduction in real incomes and psychological pressure. It is proven that ignoring these factors leads to a loss of competitiveness of enterprises, since the search and training of new personnel requires significantly more resources than the retention of existing ones. Areas of improvement are proposed: first, prioritization of security and social guarantees through the implementation of flexible employment models and relocation programs to safer regions; second, institutionalization of psychological support and development of a corporate culture of resilience to counteract burnout; third, revision of the structure of compensation packages towards increasing the share of individualized incentives and long-term bonuses tied to the post-war recovery of the enterprise in order to motivate employees to plan their future in Ukraine. Implementing these measures is critical to building employee loyalty, reducing employee turnover, and preserving intellectual capital for economic recovery. The updated motivation strategy must evolve from situational responsiveness to creating an ecosystem of caring for the employee as a key business partner.

Keywords: motivation system, human capital, personnel management, labor migration, personnel outflow, domestic enterprises, martial law, post-war recovery, material incentives, non-material motivation, psychological support, occupational safety, personnel loyalty.

Стаття надійшла: 20.11.2025

Стаття прийнята: 07.12.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025