

УДК: 005.95/.96:005.13:338.124.2

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.208.98-102>**Добровольська Е.В.**

кандидат економічних наук

ЗВО «Подільський державний університет»

Dobrovolska Ella

PhD in Economic Sc.

Higher Educational Institution «Podillia State University»

<https://orcid.org/0000-0001-8965-7540>

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЇХ ВПЛИВ НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ І ЛОЯЛЬНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ

У статті досліджено мотиваційний менеджмент персоналу в умовах глобальної нестабільності, що посилюється після пандемії COVID-19 та триваючого воєнного конфлікту. Розглянуто сучасні підходи до комплексної мотивації, що поєднують фінансові та нематеріальні стимули, включаючи розвиток корпоративної культури, професійний розвиток працівників, підтримку психологічного благополуччя та впровадження цифрових HR-технологій для індивідуалізації мотиваційних стратегій. На прикладі АТ «АГРОПРОСПЕРІС БАНК» проаналізовано ефективність інтегрованої мотиваційної політики, що охоплює гнучкі форми роботи, навчальні програми, соціальний захист та внутрішню комунікацію. Доведено, що такий підхід підвищує залученість, лояльність і продуктивність персоналу, забезпечуючи стабільність і конкурентоспроможність організації в кризових умовах.

Ключові слова: мотиваційний менеджмент, АТ «АГРОПРОСПЕРІС БАНК», зовнішні виклики, плинність кадрів, рівень лояльності, результативність праці.

MODERN TOOLS OF PERSONNEL MOTIVATION MANAGEMENT IN AN UNSTABLE ENVIRONMENT AND THEIR IMPACT ON EMPLOYEE PERFORMANCE AND LOYALTY

The study examines contemporary tools and strategies for personnel motivation management in organizations operating under unstable, rapidly changing, and high-pressure environments. The relevance of the research is determined by the growing need for enterprises to maintain employee engagement, ensure loyalty, and sustain high productivity despite economic uncertainty, social challenges, and organizational transformations. The purpose of the study is to analyze effective motivational mechanisms, identify their influence on performance and employee retention, and provide practical guidance for implementing integrated, adaptive approaches to human resource management. The methodology is based on comprehensive analysis, observation, and synthesis of organizational practices, evaluation of key performance indicators, assessment of internal processes, and systematic monitoring of employee behavior, satisfaction, and professional development. The findings indicate that combining financial incentives, career development opportunities, recognition programs, flexible working conditions, psychological support, and team-building initiatives leads to significant improvements in employee motivation, engagement, and loyalty. These approaches also contribute to lower staff turnover, enhanced job satisfaction, and the creation of a resilient, stable, and adaptive organizational environment capable of responding effectively to unexpected challenges. The practical value of the article lies in offering managers, executives, and HR specialists concrete recommendations for designing human-centered, adaptive motivational systems capable of responding to dynamic challenges, fostering sustainable development, promoting professional growth, and enhancing overall organizational effectiveness even in conditions of volatility and uncertainty. By integrating diverse motivational strategies, organizations can achieve a balance between individual employee needs and corporate objectives, ensuring that personnel feel valued, supported, and empowered to contribute effectively to achieving strategic and operational goals. Furthermore, the implementation of such comprehensive approaches fosters a culture of continuous improvement, resilience, and proactive engagement, which strengthens the overall competitiveness and long-term viability of the organization in complex and rapidly evolving markets.

Keywords: motivation management, JSC «AGROPROSPERIS BANK», external challenges, staff turnover, level of loyalty, work performance.

JEL classification: M12, M51, J24, J53.

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Добровольська Е.В., 2025

Постановка проблеми. Сучасні організації стикаються з численними викликами, пов'язаними зі швидкими соціально-економічними змінами та зростаючою нестабільністю ринків, що робить питання мотивації персоналу стратегічно важливим для забезпечення ефективності та стабільності роботи підприємств. Традиційні підходи до мотиваційного менеджменту виявляються недостатніми через швидкі зміни в економічному, соціальному та технологічному середовищі. Сучасні організації потребують комплексних систем мотивації, які поєднують фінансові та нематеріальні стимули, забезпечують залученість, лояльність та здатність персоналу адаптуватися до зовнішніх викликів [1, 2, 4].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Автор спирається на сучасні наукові дослідження та публікації, в яких розглядаються проблеми мотиваційного менеджменту персоналу та підходи до їх вирішення. Зокрема, Костюк К. та Шарий В. досліджують систему мотивації для збереження персоналу в торговельних підприємствах [4], Васюта В. та Радченко А. [1] аналізують застосування сучасних теорій мотивації в практиці HR, а Добровольська Е., Покотильська Н. та Косович О. [2] оцінюють роль управління персоналом у забезпеченні стабільності фінансових систем у кризових умовах. Інші автори, зокрема Сербенівська А. та Лебідь Д. [6], Степенко А. [7] та Колянко О. [3], звертають увагу на вплив воєнного стану та зовнішньої нестабільності на мотивацію персоналу, а також на важливість поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів.

Незважаючи на численні дослідження, залишаються невирішеними питання щодо інтегрованого підходу до мотивації, що одночасно враховує фінансові, соціальні та психологічні аспекти, а також практичні механізми адаптації мотиваційних стратегій до нестабільного середовища. Саме ці аспекти і стають предметом дослідження у статті.

Мета статті – дослідження сучасних підходів до мотиваційного менеджменту персоналу в умовах нестабільного соціально-економічного середовища, визначення ефективних фінансових та нематеріальних механізмів стимулювання, а також аналіз практики впровадження комплексних мотиваційних систем на прикладі АТ «АГРОПРОСПЕРІС БАНК» для підвищення залученості, лояльності та продуктивності персоналу.

Методи дослідження. У процесі підготовки статті застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, що забезпечило системний аналіз сучасних інструментів мотиваційного менеджменту персоналу в умовах нестабільного середовища.

✓ Метод теоретичного аналізу та узагальнення використано для опрацювання наукових публікацій українських і зарубіжних авторів з проблем мотиваційного менеджменту, залученості та лояльності персоналу. Це дало змогу систематизувати підходи до поєднання фінансових і нематеріальних стимулів та уточнити теоретичні засади формування комплексних мотиваційних систем в умовах соціально-економічної

нестабільності.

✓ Порівняльний метод застосовано для зіставлення традиційних і сучасних підходів до мотивації персоналу, а також для аналізу змін у HR-інструментах під впливом пандемії COVID-19 та воєнного стану. Це дозволило виявити ключові відмінності між класичними моделями мотивації та людиноцентричними підходами (people first), орієнтованими на психологічну безпеку та гнучкість умов праці.

✓ Системний підхід використано для дослідження мотиваційного менеджменту як цілісної системи, що поєднує фінансові, соціальні та психологічні компоненти і впливає на залученість, лояльність та результативність персоналу. Завдяки цьому обґрунтовано доцільність інтегрованого підходу до управління мотивацією в умовах нестабільного середовища.

✓ Кейс-метод (метод аналізу конкретної ситуації) застосовано для дослідження практики мотиваційного менеджменту в АТ «АГРОПРОСПЕРІС БАНК». На основі внутрішніх аналітичних даних банку проаналізовано використання фінансових і нематеріальних стимулів, програм професійного розвитку, гнучких форм зайнятості та інструментів психологічної підтримки персоналу.

✓ Методи статистичного аналізу та графічного подання даних використано для оцінки динаміки витрат на навчання персоналу, а також для аналізу показників плинності кадрів, рівня залученості та лояльності працівників. Це дозволило наочно підтвердити результативність застосованої мотиваційної політики та її вплив на стабільність персоналу.

✓ Метод узагальнення практичних результатів застосовано для формулювання висновків щодо ефективності комплексного мотиваційного менеджменту та визначення перспектив подальших досліджень у сфері персоналізованих мотиваційних стратегій.

Виклад основних результатів дослідження. У сучасних умовах глобальної нестабільності, що посилилася після пандемії COVID-19 та продовжилася в умовах воєнного конфлікту, мотиваційний менеджмент персоналу стає не лише інструментом підвищення продуктивності, а й критичною складовою соціальної стабільності та кадрової безпеки організацій. Системні зміни в економіці та трудовому середовищі зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до мотивації персоналу, акцентуючи увагу на комплексних мотиваційних системах, що поєднують фінансові та нематеріальні механізми стимулювання [4]. У науковій літературі сьогодні мотиваційний менеджмент розглядається як стратегічний фактор, що безпосередньо впливає на залученість працівників у робочий процес, рівень їх лояльності до організації та здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів [1, 2].

Мотивація персоналу виступає основою ефективної HR-політики, що ґрунтується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. Сучасні дослідження підкреслюють, що лише комплексна система мотивації здатна забезпечити швидку адаптацію працівників до змін, високу залученість та зниження

плинності кадрів, навіть в умовах високої невизначеності [6]. У цьому контексті організації розглядають мотиваційний менеджмент не як набір окремих заходів, а як інтегровану систему, що забезпечує гармонійне поєднання індивідуальних потреб працівників з організаційними цілями та цінностями [4, 6].

Фінансова винагорода традиційно розглядається як базовий елемент мотиваційної системи. Прозора система оплати праці, що відповідає ринковому рівню та принципам внутрішньої справедливості, сприяє формуванню довіри між працівником і роботодавцем, а також відіграє важливу роль у підтримці стабільності в періоди економічних потрясінь. Водночас сучасні автори підкреслюють, що фінансова мотивація без поєднання з нематеріальними аспектами не здатна забезпечити стійкий мотиваційний ефект у довгостроковій перспективі [2, 8].

Нематеріальні механізми мотивації – такі як розвиток корпоративної культури, організаційне визнання, професійний розвиток та підтримка психічного благополуччя – набувають все більшої ваги у мотиваційному менеджменті. Ці інструменти сприяють формуванню відчуття приналежності працівників до організації та підвищенню їхньої залученості в досягнення корпоративних цілей [4, 7]. Сучасні дослідження також звертають увагу на використання цифрових HR-технологій, що забезпечують індивідуалізацію мотиваційних підходів та підвищують прозорість оцінювання результатів праці, що є важливою складовою нових мотиваційних моделей [3, 5].

Особливу увагу в науковій літературі останніх років привертає взаємозв'язок мотивації, залученості та лояльності персоналу. Залученість визначається як ступінь емоційної та когнітивної віддачі працівника своїй роботі й організації, а лояльність – як стабільність та готовність працівника залишатися в організації та докладати зусиль для її успіху. На практиці доведено, що висока залученість тісно пов'язана з лояльністю, а обидва показники прямо впливають на продуктивність праці та інноваційну активність персоналу [2].

У контексті нестабільного середовища, спричиненого як пандемією, так і воєнними діями, питання мотивації та підтримки персоналу стає особливо актуальним для фінансового сектору. Управління персоналом у банківських установах стає викликом, що потребує не лише класичних інструментів стимулювання, а й гнучких адаптивних рішень, спрямованих на забезпечення психологічної безпеки, гібридних форм роботи, а також підтримки соціального захисту.

Прикладом впровадження комплексної мотиваційної політики в умовах кризи є практика АТ «АГРОПРОСПЕРІС БАНК» – фінансової установи, що акцентує увагу не лише на традиційних механізмах мотивації, а й на підтримці персоналу у складних зовнішніх обставинах. Стратегія управління персоналом банку спрямована на посилення його позицій як привабливого роботодавця, що забезпечує залучення кваліфікованих фахівців, підвищення ефективності їхньої діяльності та покращення внутрішніх

HR-послуг.

У відповідь на виклики воєнного стану та зовнішню нестабільність, банк впровадив підхід *people-first*, що ставить добробут працівника на перше місце. Такий підхід, який включає підтримку фізичного, соціального та психологічного здоров'я, відповідає сучасним рекомендаціям щодо створення безпечного робочого середовища, що сприяє підвищенню мотивації та зниженню стресу серед персоналу [2]. Банк не лише забезпечує прозору систему оплати праці, але й надає матеріальну допомогу працівникам та їхнім сім'ям у непередбачуваних життєвих обставинах, що є однією з форм соціального захисту персоналу. Ці підходи відповідають тенденції комплексного поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, що розглядаються як критичні для мотиваційної ефективності в сучасних умовах.

У практиці АТ «АГРОПРОСПЕРІС БАНК» значну увагу приділено впровадженню гнучких моделей роботи: співробітники можуть самостійно обирати формат роботи – офісний, дистанційний чи гібридний. Такий підхід частково відповідає міжнародним тенденціям, згідно з якими гнучкість робочих умов позитивно впливає на рівень задоволеності, зменшує професійне вигорання та сприяє балансу між роботою й особистим життям. Установа також підтримує відкриті канали комунікації, що сприяє розвитку довіри між працівниками та керівництвом, а система зворотного зв'язку дозволяє оперативно реагувати на потреби персоналу.

Навіть під час війни навчання персоналу в АГРОПРОСПЕРІС БАНК продовжує активно розвиватися, швидко адаптуючись до змін у соціальному, економічному та технологічному середовищі (рис. 1). Активно впроваджуються новітні технології та методики для підвищення ефективності своїх співробітників – забезпечений доступ кожному співробітнику до комплексного навчального середовища на навчальному інтерфейсі – «АП ПОРТАЛ», на якому в оперативному доступі знаходяться біля 100 різноманітних навчальних матеріалів спрямованих на підвищення професійного рівня, управлінських знань і навиків, розвиток *soft skills*, покращення командної роботи, підвищення рівня стресостійкості тощо. Навчальний портал служить не тільки інструментом для організації навчального процесу, робить процес навчання інтерактивним і цікавим але й функціонує як засіб моніторингу та аналізу ефективності навчання, для персоналізації навчального досвіду кожного співробітника.

У 2024 році Банк сплатив участь персоналу у 32 зовнішніх навчальних заходах. З метою інтеграції автоматизації було проведено навчання «Оптимізація процесів з використанням штучного інтелекту».

Більшість навчальних заходів відбувається в онлайн форматі, що дає можливість з одного боку скоротити витрати, а з іншого – це можливість навчатися у власному темпі у зручний час (оперативний доступ), збільшити об'єм засвоєних знань, продуктивність, розширити аудиторію, економії часу, розвитку талантів і лідерів завтрашнього дня.



Рис. 1. Динаміка витрат на навчання працівників АТ «АГРОПРОСПЕРІС БАНК» за 2015-2024 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано за інформацією АТ «АГРОПРОСПЕРІС БАНК»

Задля підтримки командного духу, стабілізації психологічного та зміцнення фізичного здоров'я, покращення командної взаємодії працівники мали змогу взяти участь у різноманітних спортивних заходах: чемпіонатах, АП Олімпіаді-2024, Марафоні Незламності які містили, окрім участі у спортивних змаганнях, також можливість спілкування з колегами в неформальній обстановці. Разом з професійним заохочується і ціннісний ріст – за допомогою проекту «Дякую» створена можливість для кожного співробітника відзначити колегу за прояв однієї з 6-ти корпоративних цінностей.

Системно розвивається культура усвідомленого піклування про психічне здоров'я та емоційний добробут працівників. Працює Сервіс психологічної підтримки, який складається з професійних психологів, юристів, адвокатів, а також коучів, які допоможуть розібратися у своїх емоціях, зменшити негативні наслідки війни, відновити втрачені підвалини та розвинути навички психологічної стійкості здатності проходити через життєві труднощі, зберігаючи психічне здоров'я та особисту цілісність. Для всіх працівників діє корпоративний сервіс психологічного консультування – можливість отримати допомогу психолога 7 днів на тиждень.

З метою отримати структурований зворотний зв'язок від персоналу та вжити необхідні заходи для покращення умов праці щорічно проводяться опитування персоналу стосовно задоволеності роботою, а також дослідження рівня залучення, лояльності й ефективності персоналу.

Аналітика кадрових показників АТ «АГРОПРОСПЕРІС БАНК» демонструє результативність застосованої мотиваційної політики: низький рівень плинності кадрів (5%), високий рівень лояльності (75 %) та помітний рівень залученості (57%). Ці показники свідчать про ефективність комплексу мотиваційних заходів, що охоплюють як традиційні фінансові стимули, так і сучасні нематеріальні драйвери мотивації, такі як розвиток корпоративної культури, підтримка ментального здоров'я та можливості розвитку. Ці

практики відповідають рекомендаціям щодо поєднання економічних та психологічних аспектів мотивації, що забезпечує стабільність персоналу в нестабільному середовищі.

Таким чином, практика мотиваційного менеджменту в АТ «АГРОПРОСПЕРІС БАНК» підтверджує, що інтегрований підхід до мотивації, що поєднує фінансові, соціальні та психологічні механізми, є ефективним інструментом підвищення результативності праці та лояльності персоналу. Це також відображає сучасну тенденцію розвитку HR-стратегій, які стають більш адаптивними, гнучкими та людиноцентричними.

Висновки. Дослідження підтвердило, що мотиваційний менеджмент персоналу в умовах нестабільного середовища є критично важливим для підвищення результативності праці та формування лояльності співробітників. Комплексний підхід, що поєднує фінансові та нематеріальні стимули, дозволяє організаціям забезпечити стабільність кадрів навіть у кризових ситуаціях, таких як пандемія чи воєнні дії. Впровадження гнучких моделей роботи, програм професійного розвитку, підтримки психологічного здоров'я та цифрових HR-технологій підвищує залученість працівників, зміцнює корпоративну культуру та сприяє адаптивності організації до зовнішніх викликів. Аналіз практики АТ «АГРОПРОСПЕРІС БАНК» показав, що інтеграція традиційних і сучасних мотиваційних інструментів забезпечує низьку плинність кадрів, високий рівень лояльності та помітний рівень залученості персоналу.

У майбутньому доцільно досліджувати вплив персоналізованих мотиваційних стратегій, заснованих на аналізі великих даних та штучному інтелекті, на продуктивність і задоволеність працівників. Крім того, важливим напрямом є оцінка ефективності мотиваційних систем у різних секторах економіки та порівняння традиційних та гнучких моделей управління персоналом. Подальші дослідження можуть також охоплювати психологічні та соціальні аспекти мотивації, зокрема їхній вплив на стресостійкість та інноваційну активність співробітників.

Список використаних джерел:

1. Васюта В., Радченко А. (2024). Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. Галицький економічний вісник, № 1(86). С. 134-140. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.134
2. Добровольська Е., Покотильська Н., Косович О. (2025) Управління персоналом як чинник забезпечення стабільності фінансової системи в умовах кризи. Економічний простір, № 205. С. 57-62 DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.205.57-62>
3. Колянюк О.В. (2025). Тенденції та ефективність системи мотивації персоналу в умовах воєнного стану. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки, № 82. С. 44-47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-06>
4. Костюк К., Шарий В. (2024). Система мотивації для збереження персоналу торговельного підприємства. Економіка та суспільство, № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-17>
5. Мірошниченко О., Боденчук П., Спиридонова В. (2025). Ефективність мотиваційних програм у процесі оцінки персоналу. Управління змінами та інновації, № 14. С. 155-158. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-14-25>
6. Сербенівська А., Лебідь Д. (2024). Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. Empirio, Т. 1(1). С. 122-130. DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.122-130>
7. Степенко А.Ю. (2024). Мотивація та кадрова політика в системі управління підприємствами сфери обслуговування. Економіка і управління, №2, С. 61-69. DOI: <https://doi.org/10.36919/2312-7872.2.2024.61>
8. Шаповал, О. А. (2025). Мотиваційний механізм регулювання системи управління персоналом. Економічний простір, № 189. С. 153-156. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-28>

References:

1. Vasyuta, V., & Radchenko, A. (2024). Vykorystannya suchasnykh teoriy motyvatsiyi v praktytsi menedzhmentu personalu [The use of modern theories of motivation in the practice of personnel management]. Galician Economic Bulletin, No. 1(86), Pp. 134-140. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.134 [in Ukrainian].
2. Dobrovolska, E., Pokotytska, N., & Kosovych, O. (2025). Upravlinnya personalom yak chynnyk zabezpechennya stabil'nosti finansovoyi systemy v umovakh kryzy [Personnel management as a factor in ensuring the stability of the financial system in times of crisis]. Economic Space, No. 205. Pp. 57-62 DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.205.57-62> [in Ukrainian].
3. Kolyanko, O.V. (2025). Tendentsiyi ta efektyvnist' systemy motyvatsiyi personalu v umovakh voyennoho stanu [Trends and effectiveness of the personnel motivation system in martial law]. Bulletin of the Lithuanian University of Economics, No. 82. Pp. 44-47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-06> [in Ukrainian].
4. Kostyuk, K., & Shary, V. (2024). Systema motyvatsiyi dlya zberezheniya personalu torhovel'noho pidpryyemstva [Motivation system for retaining personnel of a trading enterprise]. Economics and Society, Vol. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-17> [in Ukrainian].
5. Miroshnychenko, O., Bodenchuk, P., & Spyridonova, V. (2025). Efektyvnist' motyvatsiynnykh prohram u protsesi otsinky personalu [The effectiveness of motivational programs in the process of personnel assessment]. Change Management and Innovation, No. 14. Pp. 155-158. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-14-25> [in Ukrainian].
6. Serbenivska, A., & Lebid, D. (2024). Aktual'ni problemy motyvatsiyi personalu na pidpryyemstvakh z urakhuvannyam osoblyvostey voyennoho stanu [Current problems of personnel motivation at enterprises taking into account the peculiarities of martial law]. Empirio, Vol. 1(1). Pp. 122-130. DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.122-130> [in Ukrainian].
7. Stepenko, A.Yu. (2024). Motyvatsiya ta kadrova polityka v systemi upravlinnya pidpryyemstvamy sfery obsluhovuvannya [Motivation and personnel policy in the management system of service sector enterprises]. Economics and Management, No. 2. Pp. 61-69. DOI: <https://doi.org/10.36919/2312-7872.2.2024.61> [in Ukrainian].
8. Shapoval, O.A. (2025). Motyvatsiynny mekhanizm rehulyuvannya systemy upravlinnya personalom [Motivational mechanism of regulation of the personnel management system]. Economic Space, No. 189. Pp. 153-156. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-28> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 07.12.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 19.12.2025 р.