

УДК 331.101.262:658

JEL: J22; J24; M11; O15

## ASSESSMENT AND DEVELOPMENT OF MOTIVATIONAL MECHANISMS FOR ATTRACTING AND RETAINING HUMAN RESOURCES IN ENTERPRISES UNDER WARTIME AND POST-WAR CONDITIONS

### ОЦІНЮВАННЯ ТА РОЗРОБКА МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ЗАЛУЧЕННЯ І УТРИМАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ У ВОЄННИХ І ПОВОЄННИХ УМОВАХ

Bryukhovetskaia N.Ye./ Брюховецька Н.Ю.

*d.e.s., prof. / д.е.н., проф.*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6652-4523>

Iievlev V.V./ Ієвлєв В.В.

*аспірант / postgraduate*ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2234-8664>*Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine, Kyiv, Marii Kapnist Str., 2, 03057**Інститут економіки промисловості НАН України, Київ, Марії Капніст, 2, 03057*

**Анотація.** В роботі досліджено мотивацію і стимулювання працівників як заходи, що реалізуються для залучення і утримання працівників на підприємствах в умовах нестачі людських ресурсів, викликаних воєнними діями на території України та потребує розроблення нових методик оцінювання людських ресурсів, а також у виробленні дієвих інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації та стимулювання.

Мета – надати обґрунтовані пропозиції щодо оцінювання і подальшої розробки мотиваційних механізмів залучення і утримання людських ресурсів на підприємствах у воєнних та повоєнних умовах.

Пропонується використовувати персоналізований підхід до підвищення задоволеності працівників, який полягає в індивідуальному визначенні переважних, найбільш важливих для працівника мотивів праці, використання відповідної цим мотивам системи стимулів та створення відповідних умов праці.

Обґрунтовано використання таких інструментів, як доплати, надбавки за екстремальні інтелектуальні зусилля та креативне мислення, індивідуальні стимулюючі виплати.

Доведено доцільність застосування відомих в українській практиці стимулів: винагорода за вислугу років, матеріальна допомога, премії за результатами роботи за рік, премії за раціоналізаторські пропозиції.

**Ключові слова:** людські ресурси підприємств, оцінювання людських ресурсів, мотиваційні механізми, інструменти стимулювання,

**Abstract.** This paper examines employee motivation and stimulation as measures implemented to attract and retain personnel at enterprises operating under human resource shortages caused by the military actions in Ukraine. This context necessitates the development of new human resource assessment methodologies and the creation of effective tools for both material and non-material motivation and stimulation.

The aim of this work is to provide substantiated recommendations for the assessment and subsequent development of motivational mechanisms for attracting and retaining human resources at enterprises during wartime and post-war periods.

The study proposes a personalized approach to enhancing employee satisfaction. This

approach entails the individual identification of an employee's predominant and most significant work motives, the implementation of a corresponding system of stimuli, and the creation of appropriate working conditions.

The use of the following tools is substantiated: supplementary payments, bonuses for extreme intellectual effort and creative thinking, and individual incentive payments. Furthermore, the expediency of applying incentives established in Ukrainian practice is demonstrated, including: longevity awards, financial assistance, annual performance bonuses, and bonuses for rationalization proposals.

**Keywords:** enterprise human resources, human resource assessment, motivational mechanisms, stimulation tools.

## **Вступ.**

Система мотивації та стимулювання, що базується на комплексній оцінці людських ресурсів, дозволяє вирішити низку важливих завдань: виявити ступінь професійної відповідності кандидата вимогам до виконання конкретних трудових функцій, розрахувати співвідношення «витрати-результат праці» окремого працівника, зіставити трудові витрати різних працівників у колективі та виявити причини, що впливають на суттєві відхилення у показниках, вибудувати оптимальний механізм мотивації та стимулювання, визначити критерії оцінки ефективності мотиваційного та стимулюючого інструментарію.

На цих підставах у підприємства формується об'єктивна потреба у вдосконаленні існуючих та розробленні нових методик оцінювання людських ресурсів, а також у виробленні дієвих інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації та стимулювання, при тому, що існуючі інструменти мотивації та стимулювання не повною мірою задовольняють потребу підприємств в умовах післявоєнного відновлення.

*Мета* – надати обґрунтовані пропозиції щодо оцінювання і подальшої розробки мотиваційних механізмів залучення і утримання людських ресурсів на підприємствах у воєнних та повоєнних умовах.

В основі мотивації людських ресурсів підприємства пропонується використовувати персоніфікований (індивідуальний) підхід до підвищення задоволеності працівників, який полягає в індивідуальному визначенні переважних, найбільш важливих для працівника мотивів праці, використання відповідної цим мотивам системи стимулів, створення відповідних умов праці, що спрямовані на формування стійкої мотивації працівника до найкращого

виконання завдань підприємства.

На підставі інформації щодо оцінки системи мотивації слід підбирати набір стимулів для індивідуального працівника підприємства. При великій кількості персоналу підбір стимулів здійснюється для «ядра» персоналу (близько 25% персоналу). Набір стимулів вважається найбільш ефективним при максимальному поєднанні різних наборів інтересів, потреб та мотивів та елементів набору стимулів.

У ході реалізації такого механізму можуть бути використані такі інструменти, як доплати, надбавки за екстремальні інтелектуальні зусилля та креативне мислення, а також індивідуальні стимулюючі виплати.

Вважаємо оптимальним застосовувати відомі в українській практиці стимули: винагорода за вислугу років, матеріальна допомога, премії за результатами роботи за рік, премії за раціоналізаторські пропозиції. Остання сприяє створенню у колективі творчої обстановки, збільшенню зацікавленості персоналу у пошуку найефективніших виробничих рішень.

Мотиваційний механізм має містити елементи нематеріального стимулювання, зокрема програми управління діловою кар'єрою та внутрішньо-організаційного навчанням, що спрямовані на задоволення потреб персоналу в самовдосконаленні, професійному та кваліфікаційному зростанні. Належна корпоративна культура та нематеріальні стимули дають можливість підвищення залученості і лояльності персоналу та продуктивності праці.

### **Висновки.**

В роботі досліджено мотивацію і стимулювання працівників як заходи, що реалізуються для залучення і утримання працівників на підприємствах в умовах нестачі людських ресурсів, викликаних воєнними діями на території України та потребує розроблення нових методик оцінювання людських ресурсів, а також у виробленні дієвих інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації та стимулювання.

Пропонується використовувати персоніфікований підхід до підвищення задоволеності працівників, який полягає в індивідуальному визначенні

переважних, найбільш важливих для працівника мотивів праці, використання відповідної цим мотивам системи стимулів та створення відповідних умов праці.

Обґрунтовано використання таких інструментів: доплати, надбавки за екстремальні інтелектуальні зусилля та креативне мислення, індивідуальні стимулюючі виплати.

Доведено доцільність застосування відомих в українській практиці стимулів: винагорода за вислугу років, матеріальна допомога, премії за результатами роботи за рік, премії за раціоналізаторські пропозиції.

*Тези підготовлено в рамках НДР Інституту економіки промисловості  
НАН України «Оцінювання людських ресурсів підприємств у повоєнному  
відтворенні економіки України» № ДР 0124U003636.*

Статтю надіслано: 23.10.2025 р.

© Брюховецька Н.Ю.