

DOI: 10.15276/ETR.03.2026.11

DOI: 10.5281/zenodo.20683963

UDC: 331.101.3:005.95/96:658.3

JEL: M12, M54, O15

Received: 2026-03-04, Revised: 2026-04-16, Accepted: 2026-04-27, Published: 2026-05-13

## АДАПТИВНА МОДЕЛЬ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

### ADAPTIVE MODEL OF PERSONNEL MOTIVATION AS A TOOL FOR TRANSFORMING THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM IN THE MODERN BUSINESS ENVIRONMENT

Liliya I. Chernyshova, PhD in Economics, Associate Professor  
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine  
ORCID: 0000-0001-7371-2007  
Email: chernishova\_lila@ukr.net

Yuliia S. Stenhach  
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine  
ORCID: 0009-0003-3403-6984  
Email: 9650039@stud.op.edu.ua

*Чернишова Л.І., Стенгач Ю.С. Адаптивна модель мотивації персоналу як інструмент трансформації системи управління підприємством в умовах сучасного бізнес-середовища. Науково-методична стаття.*

У статті досліджено трансформацію підходів до мотивації персоналу в умовах динамічного та невизначеного бізнес-середовища. Обґрунтовано необхідність переходу від традиційних моделей мотивації до гнучких адаптивних підходів, орієнтованих на індивідуалізацію, стратегічну узгодженість та безперервне вдосконалення мотиваційних рішень. Запропоновано авторське визначення адаптивної моделі мотивації персоналу та систематизовано ключові чинники, що забезпечують її гнучкість і здатність до трансформації. Розроблено модель мотивації персоналу, структуровану за чотирма взаємопов'язаними блоками: чинники адаптивності, принципи побудови, адаптивний мотиваційний механізм і результати функціонування системи. Особливістю моделі є наявність дворівневої системи зворотного зв'язку, що забезпечує її самоналаштування та коригування відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Запропоновано практичні рекомендації щодо впровадження моделі в діяльність підприємств, які функціонують в умовах високої невизначеності.

*Ключові слова:* мотивація персоналу, адаптивне управління, адаптивна модель мотивації, система мотивації, мотиваційний механізм, розвиток персоналу, цифрова трансформація, адаптивність, гнучкість управління

*Chernyshova L.I., Stenhach Yu.S. Adaptive Model of Personnel Motivation as a Tool for Transforming the Enterprise Management System in the Modern Business Environment. Scientific and methodical article.*

The article examines the transformation of approaches to personnel motivation in the context of a dynamic and uncertain business environment. The necessity of transitioning from traditional motivation models to flexible adaptive approaches focused on individualization, strategic alignment, and continuous improvement of motivational decisions is substantiated. The author's definition of an adaptive personnel motivation model is proposed, and the key factors ensuring its flexibility and capacity for transformation are systematized. A personnel motivation model structured into four interrelated blocks – adaptability factors, construction principles, an adaptive motivational mechanism, and system performance outcomes – is developed. A distinctive feature of the model is the presence of a two-level feedback system that ensures its self-adjustment and correction in accordance with changes in the internal and external environment. Practical recommendations for implementing the model in the activities of enterprises operating under conditions of high uncertainty are proposed.

*Keywords:* personnel motivation, adaptive management, adaptive motivation model, motivation system, motivational mechanism, personnel development, digital transformation, adaptability, management flexibility

Сучасне бізнес-середовище характеризується зростаючою динамічністю, нелінійністю розвитку та високим рівнем невизначеності, що зумовлює трансформацію традиційних підходів до управління підприємствами. В умовах постійних змін, спричинених глобалізаційними процесами, цифровізацією економіки та посиленням конкуренції, ключовим фактором забезпечення стійкості та адаптивності організацій виступає людський капітал. За таких умов особливого значення набувають механізми управління персоналом, серед яких провідну роль відіграє система мотивації праці, оскільки саме вона визначає рівень залученості, продуктивності та готовності працівників до організаційних змін. Водночас класичні моделі мотивації персоналу, орієнтовані на стабільність і передбачуваність, поступово втрачають ефективність, оскільки не здатні адекватно реагувати на виклики динамічного середовища.

У цьому контексті актуалізується потреба у формуванні принципово нових підходів до мотивації персоналу, які враховують змінність зовнішніх і внутрішніх факторів функціонування підприємства та забезпечують гнучкість управлінських рішень. Особливої значущості набуває концепція адаптивності, що передбачає здатність системи мотивації трансформуватися відповідно до змін стратегічних цілей, організаційної структури та поведінкових характеристик персоналу.

Актуальність дослідження суттєво посилюється в умовах сучасних соціально-економічних викликів, зокрема військового стану в Україні, макроекономічної нестабільності, трансформації ринку праці, зміни форм зайнятості та посилення впливу соціально-психологічних факторів на

трудова поведінку персоналу. За таких умов адаптивна модель мотивації персоналу розглядається не лише як інструмент підвищення ефективності праці, а як ключовий драйвер трансформації системи управління підприємством. Її впровадження створює передумови для інтеграції мотиваційних механізмів у процеси стратегічного розвитку підприємства, підвищення рівня його гнучкості, інноваційності та конкурентоспроможності в умовах сучасного бізнес-середовища.

#### Аналіз останніх публікацій по проблемі

Упродовж останніх років у наукових дослідженнях відбувається суттєве переосмислення ролі мотивації персоналу, яка дедалі частіше розглядається не як допоміжний елемент управління, а як системоутворюючий фактор організаційної стійкості та адаптивності. Особливої інтенсивності ці трансформації набули під впливом воєнних викликів, що актуалізувало необхідність переходу від статичних до динамічних мотиваційних механізмів, здатних забезпечити ефективне функціонування організацій у змінних умовах.

Важливий напрям досліджень пов'язаний із впливом воєнного стану на трансформацію мотиваційних механізмів. Так, О.О. Пшик-Ковальська та В.О. Гадик наголошують, що в умовах кризи пріоритет зміщується у бік забезпечення базових потреб працівників і використання стабілізаційних інструментів мотивації, що фактично модифікує класичні змістовні теорії мотивації [1]. Аналогічно, Г. Мутерко та Д. Михальов розглядають систему мотивації персоналу як багатовимірний процес, у межах якого поєднуються матеріальні та нематеріальні стимули, що формуються під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників та забезпечують узгодження інтересів працівників і підприємства з урахуванням нестабільності зайнятості та соціальних ризиків [2].

У роботах А. Сербенівської та Д. Лебідя акцентовано увагу на проблемах мотивації в умовах воєнного стану, зокрема на зниженні ефективності традиційних стимулів та необхідності врахування психологічних і поведінкових аспектів персоналу [3]. Подібні висновки простежуються і в дослідженнях І. Черевань, Ю. Коваленка, С. Гольця, де обґрунтовується трансформація мотиваційних інструментів у напрямі гнучкості, індивідуалізації та соціальної підтримки працівників. Автори зазначають, що «мотивація персоналу виступає не лише чинником впливу на ефективність роботи працівників, а й вагомим інструментом забезпечення адаптації діяльності підприємства в цілому до екстернальних викликів» [4].

Окрему наукову нішу займають дослідження, що поєднують мотивацію з цифровими технологіями управління персоналом. Так, у роботі О.В. Безпалько, А.В. Грищенко та Р.С. Опанасенка мотивація розглядається крізь призму HR-аналітики як нової парадигми управління працею,

що дозволяє формувати персоналізовані мотиваційні моделі на основі даних та прогнозування поведінки працівників. Автори підкреслюють, що «використання інструментів HR-аналітики в управлінні мотивацією персоналу дозволяє перейти до проактивних дій, запобігаючи можливим проблемам на основі використання прогностичних моделей» [5]. І. Олійник [6] акцентує увагу на трансформації HR-менеджменту в умовах діджиталізації та поширення технологій штучного інтелекту. Автор визначає, що сучасні цифрові HR-інструменти забезпечують підвищення прозорості управлінських процесів, оперативність прийняття рішень, персоналізацію мотиваційних програм та посилення залученості працівників. Особливий акцент зроблено на необхідності адаптації системи мотивації до цифрового формату взаємодії між працівником і роботодавцем. У дослідженні Т. Гринько та В. Тімар [7] розглянуто сучасні підходи до побудови моделей управління мотивацією персоналу із застосуванням технологій штучного інтелекту. Автори обґрунтовують доцільність використання AI-інструментів для аналізу мотиваційних профілів працівників, прогнозування їх поведінкових реакцій та автоматизованого формування індивідуалізованих мотиваційних рішень. Своєю чергою, О. Материнська та В. Любченко [8] досліджують мотивацію персоналу в умовах цифрової трансформації підприємств, акцентуючи увагу на сучасних викликах, пов'язаних зі зміною форм зайнятості, цифровізацією комунікацій та трансформацією трудової поведінки працівників. Автори зазначають, що ефективна система мотивації в умовах цифрової трансформації має базуватися на поєднанні цифрових HR-технологій, гнучких форм організації праці та персоналізованих підходів до стимулювання персоналу.

Суттєвий внесок у розвиток ідей адаптивності зроблено у дослідженнях, присвячених інноваційній складовій мотивації. Зокрема, у роботі М. Іванової та І. Міро доведено, що стимулювання творчої активності персоналу виступає ключовим чинником підвищення адаптаційної спроможності підприємств та їх конкурентоспроможності в умовах полікризового середовища [9]. Це свідчить про поступовий перехід від утилітарних моделей мотивації до інноваційно орієнтованих.

О.М. Бачинська підкреслює важливість комплексного поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, однак її дослідження зосереджене переважно на традиційних підходах без достатньої інтеграції фактору адаптивності [10]. Подібна тенденція простежується і в ряді інших праць, де мотиваційні механізми розглядаються переважно як інструмент підвищення ефективності діяльності персоналу, але не як елемент стратегічної трансформації системи управління підприємством [11].

Водночас у сучасних дослідженнях дедалі частіше акцентується увага на необхідності переосмислення мотивації в умовах організаційних трансформацій та динамічних змін бізнес-

середовища. Зокрема, К.М. Гіряк та Л.В. Тарасович підкреслюють, що ефективна система мотивації повинна забезпечувати підтримку організаційних змін, розвиток адаптивності персоналу та підвищення його залученості в умовах сучасних трансформаційних процесів [12]. Проте в більшості наукових праць мотивація персоналу все ще розглядається фрагментарно, без урахування її ролі як інтеграційного елементу системи управління підприємством, що обмежує можливості її використання як інструменту стратегічної трансформації.

Проведений аналіз сучасних українських досліджень дозволив виокремити кілька ключових тенденцій розвитку визначеної проблематики: орієнтацію мотиваційних процесів на кризові та воєнні умови функціонування підприємств; посилення уваги до гнучкості, індивідуалізації та психологічних аспектів мотивації; зростання ролі інноваційності та цифровізації мотиваційних систем; а також поступовий перехід до розуміння мотивації як чинника адаптаційної та інноваційної спроможності підприємства.

### **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**

Незважаючи на значну кількість актуальних напрацювань у сфері мотивації персоналу, у науковій літературі відсутній цілісний і системно інтегрований підхід до формування адаптивної моделі мотивації персоналу. Зокрема, наявні дослідження переважно зосереджуються на окремих аспектах мотиваційного впливу без їх комплексного поєднання в межах єдиної адаптивної системи. Водночас у сучасних наукових дослідженнях дедалі активніше формується підхід до розгляду мотивації персоналу крізь призму адаптивного управління та післявоєнної трансформації підприємств. Зокрема, у праці Г. Мутерко та Д. Михальова, присвяченій адаптивним моделям управління мотивацією персоналу в контексті національної стратегії післявоєнного відновлення, підкреслюється необхідність формування гнучких мотиваційних механізмів, здатних забезпечити стабільність функціонування підприємств в умовах високої невизначеності [13].

Недостатньо дослідженими залишаються питання узгодження мотиваційних механізмів зі стратегічними цілями підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища, а також інтеграції поведінкових характеристик персоналу у процес формування мотиваційних рішень. Окрім того, у більшості наукових праць обмежено розкрито потенціал використання цифрових інструментів, зокрема HR-аналітики, для забезпечення гнучкості та персоналізації мотиваційних систем.

Подальшого наукового обґрунтування потребує трансформація мотивації персоналу з функціонального інструменту підвищення продуктивності праці у стратегічний механізм забезпечення адаптивності та стійкості підприємства. Відсутність комплексного підходу до вирішення зазначених

проблем обумовлює необхідність розробки адаптивної моделі мотивації персоналу, яка б інтегрувала стратегічні, поведінкові та технологічні аспекти управління в умовах сучасного бізнес-середовища.

### **Формулювання цілей дослідження (постановка завдання)**

*Метою статті є* розробка та обґрунтування адаптивної моделі мотивації персоналу як інструменту трансформації системи управління підприємством та забезпечення його гнучкості в умовах сучасного бізнес-середовища.

Для досягнення поставленої мети у статті визначено такі завдання:

- дослідити сучасні тенденції трансформації мотиваційних підходів в умовах динамічного бізнес-середовища;
- узагальнити наукові підходи до формування адаптивних мотиваційних систем;
- систематизувати чинники адаптивності мотивації персоналу;
- обґрунтувати принципи побудови адаптивної моделі мотивації;
- розробити адаптивну модель мотивації персоналу та обґрунтувати структуру її мотиваційного механізму;
- сформулювати практичні рекомендації щодо впровадження адаптивної моделі в діяльність підприємств.

### **Матеріали та методи**

В основу дослідження покладено сучасні наукові праці з питань мотивації персоналу, адаптивного управління та цифровізації HR-процесів. Інформаційну базу становили наукові публікації, нормативно-правові акти, статистичні й аналітичні дані щодо трансформації мотиваційних систем підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, методи аналізу та узагальнення застосовано для дослідження сучасних підходів до мотивації персоналу та виявлення тенденцій трансформації мотиваційних систем; економіко-статистичний метод – для аналізу динаміки показників у сфері зайнятості та управління персоналом; системний підхід – для розгляду мотивації як інтегрованої підсистеми управління підприємством; структурно-логічний метод – для побудови адаптивної моделі мотивації персоналу та визначення взаємозв'язків між її елементами; метод класифікації – для систематизації чинників адаптивності та принципів побудови моделі; графічний метод – для візуалізації структури адаптивної моделі мотивації персоналу. Застосування зазначених методів дозволило комплексно дослідити трансформацію мотиваційних підходів та обґрунтувати адаптивну модель мотивації персоналу як інструмент забезпечення гнучкості й розвитку системи управління підприємством.

## Виклад основних результатів та їх обґрунтування

Сучасні соціально-економічні умови функціонування підприємств в Україні формуються під впливом поєднання воєнних, демографічних та економічних факторів, що зумовлюють глибоку трансформацію ринку праці та систем управління персоналом. Повномасштабна війна стала каталізатором структурних змін, які проявляються у дисбалансі попиту та пропозиції робочої сили, зростанні рівня невизначеності та зміні поведінкових характеристик працівників.

Однією з ключових тенденцій є системний дефіцит трудових ресурсів. За результатами досліджень, у 2024-2025 рр. близько 60-75% роботодавців в Україні відчували нестачу кадрів [14]. Основними причинами такої динаміки стали мобілізація та складнощі з наймом чоловіків (67% опитуваних), міграція населення за кордон (33%), а також нестача кваліфікованих фахівців (24%) [15]. У відповідь підприємства активізують цифровізацію бізнес-процесів, розширюють залучення жінок до професій, які традиційно вважалися «чоловічими», а також активніше працевлаштовують молодь та осіб старшого віку.

Поряд із кількісним дефіцитом кадрів загострюється проблема невідповідності між потребами бізнесу та наявними компетенціями працівників. Значна частина роботодавців (26%) відзначає недостатній рівень професійної підготовки кандидатів, тоді як працівники (63%) демонструють готовність до перекваліфікації та набуття нових компетенцій [15]. Це стимулює підприємства до розширення мотиваційних пакетів через запровадження програм медичного страхування, навчання та перекваліфікації, організацію транспортного забезпечення, гнучких форматів роботи та створення безпечних умов праці (облаштування укріплених). У 2025 році частка таких роботодавців зростає на 10% порівняно з попереднім роком і досягла 40% [15]. Це свідчить про трансформацію ролі мотивації з інструменту стимулювання продуктивності праці у стратегічний механізм утримання, розвитку та відновлення людського капіталу підприємства.

Водночас спостерігається підвищений рівень нестабільності зайнятості, що є наслідком воєнних дій та економічної турбулентності. Хоча рівень безробіття в Україні демонструє тенденцію до поступового зниження (з 21,1% у 2022 році до 11,3% у жовтні 2025 року), він залишається суттєво вищим порівняно із середньоєвропейськими показниками (5,9% у серпні 2025 року) [16]. Це формує у працівників підвищене відчуття невизначеності та впливає на зміну їх мотиваційних пріоритетів.

Суттєвим фактором трансформації ринку праці є міграційні процеси та скорочення трудового потенціалу країни. В умовах війни ринок праці характеризується не лише кількісним дефіцитом працівників, а й якісними диспропорціями, що ускладнює формування ефективних команд та підвищує значущість нематеріальних мотиваційних чинників. За інформацією Агентства ООН у

справах біженців, станом на початок липня 2025 року у світі налічувалося близько 5,6 млн українських біженців, з яких 5,1 млн перебували в Європі, а 0,56 млн – за її межами і переважну частину яких становлять особи працездатного віку [17]. При цьому значна частка мігрантів (74%) має вищу або незавершену вищу освіту [18], що свідчить про відтік інтелектуального капіталу та ускладнює процеси відновлення кадрового потенціалу в Україні. Варто відзначити, що інтелектуальна та освітня міграція зумовлена не лише безпековими чинниками, а й обмеженими можливостями для якісного працевлаштування в Україні та прагненням до професійної реалізації в більш сприятливих соціально-економічних умовах.

Окремої уваги заслуговує зміна поведінкових і ціннісних орієнтирів персоналу. В умовах підвищених ризиків та соціально-психологічного навантаження мотиваційні пріоритети працівників зміщуються у бік безпеки, стабільності зайнятості, гнучких умов праці та соціальної підтримки. За результатами аналітичних досліджень OXX Робота та Європейської Бізнес Асоціації, серед ключових факторів утримання персоналу працівники визначають гнучкий графік роботи (57%), стабільність (36%), комфортний психологічний клімат у колективі (31%), рівень заробітної плати (28%) та відсутність альтернативних пропозицій (25%) [15]. Отже, посилення невизначеності та ризиків змінює структуру мотиваційних потреб що зумовлює зниження ефективності традиційних стимулів і підвищує значення нематеріальних чинників, пов'язаних із підтримкою, безпекою та можливостями професійної реалізації.

Крім того, сучасне бізнес-середовище характеризується прискореною цифровізацією управлінських процесів, що супроводжується впровадженням HR-аналітики, автоматизацією управління персоналом та розвитком дистанційних форм зайнятості. Цифрові технології відкривають нові можливості для працевлаштування, професійного розвитку та організації праці. У 2024 році Україна увійшла до п'ятірки країн-лідерів за рівнем розвитку цифрових послуг, суттєво підвищивши свої позиції порівняно з 2018 роком. Активне впровадження цифрових рішень сприяє зростанню продуктивності праці, формуванню конкурентних переваг, удосконаленню управлінських практик, прискоренню економічного розвитку, а також створенню нових робочих місць і підвищенню якості існуючих.

Розвиток нових форм зайнятості дозволяє долати територіальні та інфраструктурні обмеження, сприяючи збереженню трудового потенціалу. Особливо це стосується дистанційної роботи, яка активно поширилася після пандемії COVID-19 і зберігає актуальність в умовах війни. Її частка зростає з 12% у 2020 р. до 18% у 2025 р. [14]. Паралельно зростає роль гіг-економіки, що базується на короткостроковій зайнятості та забезпечує гнучку адаптацію до нестабільного ринку праці. Через цифрові платформи (Glovo, Bolt, Uber, Uklon) в Україні працюють сотні тисяч осіб, що свідчить про швидке поширення цього

формату. У результаті система мотивації персоналу поступово переходить від стандартизованих моделей стимулювання до більш гнучких, персоналізованих і цифрово інтегрованих підходів, здатних швидко реагувати на нестабільність ринку праці та зміну умов діяльності підприємств. У таких умовах організації стикаються з необхідністю не лише залучення, а й утримання персоналу, що підвищує роль мотиваційних механізмів як інструменту забезпечення стабільності діяльності.

Таким чином, сучасні умови функціонування підприємств в Україні формують комплекс нових викликів для системи мотивації персоналу, серед яких ключовими є дефіцит кваліфікованої робочої сили, нестабільність зайнятості, відтік людського та інтелектуального капіталу за кордон, трансформація ціннісних орієнтирів працівників та цифровізація управління. Традиційні підходи до мотивації, орієнтовані на відносну стабільність зовнішнього середовища та стандартизовані інструменти стимулювання, поступово втрачають ефективність, оскільки не забезпечують необхідного рівня гнучкості та здатності до оперативного реагування на зміни.

За таких умов ефективність мотивації дедалі більше залежить не від окремих стимулів, а від здатності мотиваційної системи швидко адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, поведінкових характеристик персоналу й стратегічних потреб підприємства. Це обумовлює необхідність переосмислення мотиваційних механізмів та їх розгляду крізь призму адаптивності як здатності системи змінювати свої характеристики відповідно до трансформацій середовища функціонування підприємства. Такий підхід створює підґрунтя для формування нової моделі мотивації персоналу, орієнтованої на гнучке поєднання мотиваційних інструментів, персоналізацію управлінського впливу та безперервне коригування мотиваційних рішень відповідно до умов функціонування підприємства.

У науковій літературі питання адаптивності мотиваційних механізмів розглядається фрагментарно, зокрема через опис окремих підходів, принципів та інструментів їх реалізації [13]. Наявні дослідження переважно зосереджені на окремих аспектах адаптації систем управління персоналом або трансформації мотиваційних механізмів в умовах нестабільного середовища, насамперед у період дії воєнного стану [1-4, 12]. Водночас у сучасній науковій літературі відсутнє чітке та системно оформлене визначення адаптивної моделі мотивації персоналу як самостійної наукової категорії, що обумовлює необхідність її уточнення та подальшого розвитку в межах даного дослідження.

На наш погляд, адаптивну модель мотивації персоналу доцільно визначити як інтегровану динамічну систему мотиваційних механізмів, яка забезпечує гнучке реагування на зміни бізнес-середовища шляхом трансформації інструментів, форм і методів впливу на персонал з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства,

поведінкових характеристик працівників та можливостей цифрових технологій, що спрямовано на підвищення стійкості й конкурентоспроможності підприємства.

З метою розкриття внутрішньої логіки функціонування адаптивної моделі мотивації персоналу та визначення механізмів забезпечення її гнучкості в умовах динамічного бізнес-середовища варто ідентифікувати ключові чинники її адаптивності. Вони визначають здатність мотиваційної системи реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, а також впливають на характер, глибину і швидкість трансформації мотиваційних інструментів відповідно до умов функціонування підприємства. Оскільки адаптивна модель мотивації реалізується через відповідну мотиваційну систему, саме вона виступає середовищем практичного втілення адаптивних мотиваційних механізмів. У цьому контексті чинники адаптивності доцільно розглядати як такі, що визначають здатність мотиваційної системи до гнучкого функціонування та трансформації. У сукупності вони формують основу адаптивного потенціалу мотиваційної системи, забезпечуючи узгодження її елементів зі стратегічними орієнтирами розвитку підприємства, особливостями трудового потенціалу та зовнішніми викликами. Систематизацію ключових чинників адаптивності мотиваційної системи підприємства представлено у табл. 1, де узагальнено їх змістові характеристики та вплив на функціонування мотиваційної системи.

Представлені у таблиці чинники відображають багатомірний характер адаптивності мотиваційної системи підприємства та дозволяють розглядати її як динамічну, внутрішньо узгоджену систему, здатну до трансформації під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Їх взаємодія формує основу адаптивного потенціалу мотиваційної системи, забезпечуючи не лише своєчасне реагування на виклики, а й проактивне формування мотиваційних рішень. Комплексне врахування зазначених чинників створює передумови для переходу від фрагментарного використання окремих мотиваційних інструментів до побудови цілісної адаптивної моделі, інтегрованої у систему стратегічного управління підприємством.

Слід зауважити, що побудова адаптивної моделі мотивації персоналу ґрунтується на розумінні мотивації не лише як функціонального інструменту стимулювання праці, а як інтегрованого механізму, здатного забезпечувати гнучкість управлінських рішень відповідно до динаміки зовнішніх і внутрішніх змін. У цьому контексті концептуальною основою формування такої моделі виступає поєднання стратегічного, системного, ситуаційного, поведінкового та адаптивного підходів. Застосування системного підходу дозволяє розглядати мотивацію як цілісну підсистему управління підприємством, елементи якої перебувають у взаємозв'язку та взаємозалежності.

Таблиця 1. Ключові чинники адаптивності мотиваційної системи підприємства

Чинник	Змістова характеристика	Вплив на мотиваційну систему
Чутливість до змін середовища	Здатність системи «зчитувати» сигнали зовнішнього та внутрішнього середовища (економічні коливання, кадрові зміни, поведінкові зрушення персоналу) і трансформувати їх в управлінські рішення	Забезпечує своєчасність і релевантність управлінських рішень у сфері мотивації
Варіативність інструментарію мотиваційного впливу	Адаптивна система не обмежується фіксованим набором стимулів, а передбачає можливість комбінування матеріальних і нематеріальних інструментів залежно від ситуації, категорії персоналу та цілей підприємства	Розширює можливості адаптації мотиваційних інструментів до різних груп персоналу та ситуацій
Синхронізація інтересів працівника та підприємства	Ефективна адаптивність досягається тоді, коли мотиваційні механізми не нав'язуються, а узгоджують індивідуальні потреби працівників із стратегічними пріоритетами організації	Підвищує узгодженість цілей і рівень внутрішньої мотивації персоналу
Гнучкість організаційних рішень у сфері праці	Здатність змінювати не лише стимули, а й сам формат організації праці (графік, форми зайнятості, дистанційність, ролі функцій), що прямо впливає на мотивацію	Сприяє підвищенню привабливості умов праці та зниженню ризиків втрати персоналу
Індивідуалізація мотиваційного впливу	Система враховує, що працівники мають різні мотиваційні профілі, цінності та життєві обставини, тому універсальні підходи поступаються персоналізованим рішенням.	Забезпечує точність і цільову спрямованість мотиваційних заходів
Цифрова трансформація мотивації	Передбачає перехід до управління мотивацією на основі даних, що включає використання HR-аналітики, цифрових платформ та систем моніторингу для формування персоналізованих мотиваційних рішень і прогнозування поведінки працівників	Забезпечує підвищення адаптивності, обґрунтованості та персоналізації мотиваційних рішень, сприяє проактивному управлінню персоналом
Орієнтація на розвиток і утримання персоналу	Мотивація перестає бути лише інструментом стимулювання продуктивності й трансформується у механізм довгострокового утримання, розвитку та відновлення людського капіталу	Сприяє формуванню довгострокової лояльності та збереженню людського капіталу

*Джерело: власна розробка авторів*

Ситуаційний підхід орієнтує мотиваційні рішення на врахування змін середовища та варіативність управлінського реагування. Поведінковий підхід акцентує увагу на цінностях, потребах і мотиваційних профілях працівників, тоді як адаптивний забезпечує здатність мотиваційної системи до трансформації та самоналаштування в умовах невизначеності. Стратегічний підхід, своєю чергу, спрямовує мотиваційні механізми на досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства.

Виходячи з окреслених теоретичних засад, доцільно виокремити сукупність принципів, на яких базується адаптивна модель мотивації персоналу. До них належать принципи гнучкості, персоналізації, проактивності, цифрової інтегрованості, стратегічної узгодженості, зворотного зв'язку та орієнтації на розвиток. Саме їх системне поєднання забезпечує перехід від традиційних статичних моделей мотивації до адаптивного механізму, здатного оперативно реагувати на зміни умов функціонування підприємства. Узагальнення зазначених принципів наведено у табл. 2.

Таблиця 2. Принципи побудови адаптивної моделі мотивації персоналу

Принцип	Зміст принципу	Практичне призначення в моделі	Наукові підходи, покладені в основу принципу
1	2	3	4
Принцип гнучкості	Передбачає зміну мотиваційних інструментів відповідно до динаміки середовища	Забезпечує швидке коригування мотиваційних рішень залежно від ситуації	Ситуаційний, адаптивний підходи
Принцип персоналізації мотиваційного впливу	Врахування неоднорідності персоналу, відмінностей у потребах, мотиваційних профілях, поведінкових реакціях та ціннісних орієнтирах працівників	Підвищує адресність та результативність мотиваційного впливу	Поведінковий, системний підходи
Принцип прозорості	Передбачає зрозумілість критеріїв оцінювання, умов стимулювання та логіки прийняття мотиваційних рішень для працівників	Підвищує довіру персоналу до мотиваційної системи та знижує ризики демотивації через непрозорість управлінських рішень	Поведінковий, системний підходи

## Продовження таблиці 2

1	2	3	4
Принцип проактивності	Орієнтація на превентивне реагування, а не лише реакцію на зміни	Дає змогу попереджати мотиваційні ризики	Адаптивний, системний підходи
Принцип стратегічної узгодженості	Узгодження мотивації зі стратегічними цілями підприємства, підтримка трансформаційних змін та конкурентного розвитку підприємства	Інтегрує мотивацію у систему стратегічного управління	Стратегічний, системний підходи
Принцип цифрової інтегрованості	Передбачає використання HR-аналітики, цифрових платформ, інструментів моніторингу для формування, коригування й оцінки мотиваційних рішень	Підсилює адаптивність через оперативність, персоналізацію та обґрунтованість мотиваційних рішень	Адаптивний, системний підходи
Принцип зворотного зв'язку	Циклічне коригування мотиваційної системи за результатами оцінювання	Забезпечує самоналаштування моделі	Системний, адаптивний підходи
Принцип орієнтації на розвиток	Орієнтація мотивації не лише на стимулювання, а на розвиток людського капіталу	Пов'язує мотивацію з утриманням, навчанням і стійкістю	Стратегічний, поведінковий підходи

Джерело: складено авторами за матеріалами [5-7, 11, 12, 19-21]

Представлені принципи формують концептуальну основу побудови адаптивної моделі мотивації персоналу та визначають логіку взаємодії її структурних компонентів. Їх системне поєднання забезпечує не лише гнучкість мотиваційних механізмів, а й узгодженість управлінських рішень із стратегічними орієнтирами розвитку підприємства, що є передумовою підвищення його стійкості та конкурентоспроможності.

Водночас кожен із визначених принципів виконує специфічну функцію в межах моделі: принцип гнучкості забезпечує варіативність управлінських рішень залежно від ситуації, принцип персоналізації – їх адресність, а принцип прозорості – зрозумілість критеріїв оцінювання та мотиваційних рішень для працівників. Принцип проактивності забезпечує випереджальний характер реагування, тоді як принцип цифрової інтегрованості формує технологічну основу для прийняття обґрунтованих мотиваційних рішень. Принцип стратегічної узгодженості інтегрує мотивацію у систему стратегічного управління, принцип зворотного зв'язку забезпечує циклічність і безперервність її вдосконалення, тоді як принцип орієнтації на розвиток визначає довгострокову спрямованість мотиваційної системи на розвиток та відтворення людського капіталу, поєднуючи завдання стимулювання, навчання й утримання персоналу.

Адаптивність мотиваційної системи доцільно розглядати не лише як здатність до трансформації окремих стимулів, а як комплексний процес, що охоплює моніторинг змін зовнішнього та внутрішнього середовища, коригування мотиваційних інструментів, розвиток персоналу та оцінювання результативності мотиваційного впливу. Такий підхід дозволяє сформувати цілісне уявлення про мотивацію як динамічну управлінську підсистему, що функціонує на засадах безперервного реагування на зміни умов діяльності підприємства.

У цьому контексті адаптивна модель мотивації персоналу являє собою багаторівневу систему, у

межах якої мотиваційні рішення формуються на основі взаємодії стратегічних, поведінкових, організаційних і цифрових компонентів. Це обумовлює необхідність структуризації її ключових елементів та побудови адаптивної моделі мотивації персоналу, що відображає логіку її функціонування та механізми забезпечення гнучкості мотиваційної системи (рис. 1).

Запропонована відображає цілісну систему взаємопов'язаних елементів, що функціонують під впливом детермінант зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища. У структурі моделі було виокремлено чотири логічні блоки: чинники адаптивності мотиваційної системи, принципи її побудови, адаптивний мотиваційний механізм та результати функціонування. Такий поділ не є довільним, а зумовлений необхідністю відобразити повний цикл формування та реалізації мотиваційних рішень – від впливу середовища до отримання результатів і подальшого коригування системи.

Зокрема, блок чинників адаптивності відображає зовнішні та внутрішні передумови функціонування мотиваційної системи та визначає межі й напрями її трансформації. Водночас блок принципів формує теоретичну основу побудови моделі, забезпечуючи узгодженість мотиваційних рішень зі стратегічними цілями підприємства та особливостями трудового потенціалу. Важливою особливістю запропонованої моделі є розмежування чинників адаптивності та принципів її побудови як взаємопов'язаних, проте функціонально різних елементів. Якщо чинники адаптивності відображають умови, драйвери та передумови трансформації мотиваційної системи підприємства, то принципи визначають базові засади побудови й функціонування адаптивного мотиваційного механізму та забезпечують практичну реалізацію адаптивності через відповідну організацію мотиваційних інструментів і управлінських рішень. Їх взаємодія формує цілісну систему мотивації, здатну до гнучкого реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

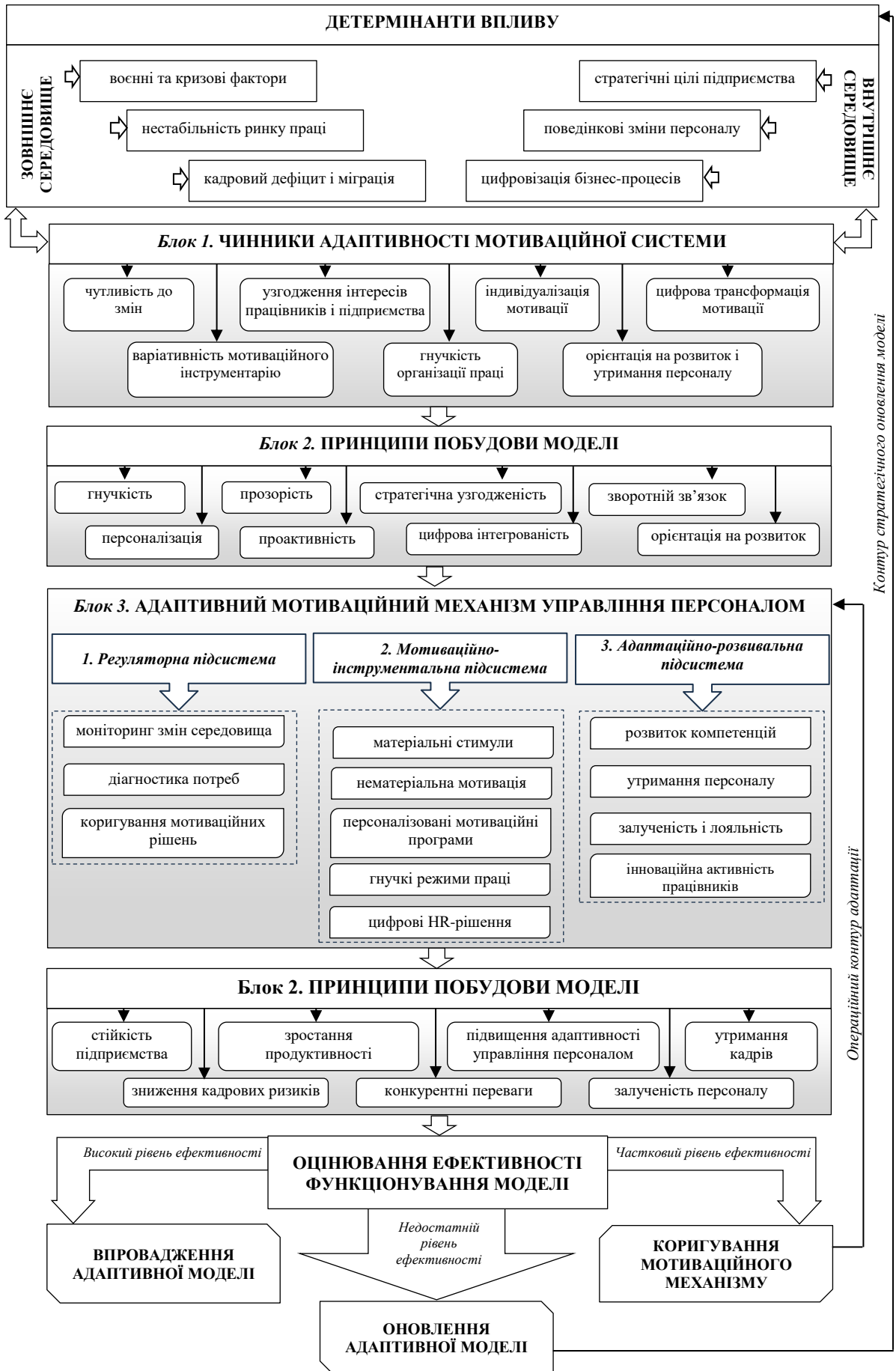


Рисунок 1. Адаптивна модель мотивації персоналу підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища

Джерело: власна розробка авторів

Центральне місце в запропонованій моделі займає адаптивний мотиваційний механізм, який реалізує практичний інструментарій управлінського впливу та поєднує регуляторну, мотиваційно-інструментальну й адаптивно-розвивальну підсистему, що у сукупності формують основу гнучкого управління поведінкою персоналу. Виокремлення саме цих підсистем обумовлене необхідністю охоплення ключових напрямів впливу на трудову поведінку працівників – від формування організаційних умов праці до безпосереднього стимулювання та довгострокового розвитку людського капіталу. Мотиваційний механізм є рушійною силою процесу мотивації, створюючи умови для активізації трудової діяльності працівників на основі узгодження їх інтересів зі стратегічними цілями підприємства [22]. В умовах конкурентного середовища ефективний мотиваційний механізм стає важливим чинником посилення конкурентних позицій підприємства та забезпечення узгодженості системи управління персоналом із загальною системою менеджменту.

Регуляторна підсистема спрямована на формування організаційно-економічних умов функціонування праці та забезпечує узгодженість мотиваційних рішень із внутрішніми політиками підприємства і зовнішніми обмеженнями. У практичній площині це проявляється у розробці та адаптації внутрішніх нормативних документів (колективних договорів, положень про оплату праці, політик гнучкої зайнятості), впровадженні альтернативних режимів роботи (гнучкий графік, дистанційна або змішана зайнятість), а також створенні безпечних умов праці в умовах підвищених ризиків (забезпечення безперервності комунікації та підтримки працівників у кризових ситуаціях).

Зокрема, в умовах воєнного стану українські підприємства активно впроваджують практики організації укриттів, релокації персоналу, оптимізації робочого часу та перерозподілу функціональних обов'язків, що безпосередньо впливає на мотивацію персоналу й стабільність трудових відносин. Важливого значення набуває адаптація кадрової політики до змін трудового законодавства, зокрема положень Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [23], а також до змін кон'юнктури ринку праці, що забезпечує баланс між інтересами роботодавця і працівників. Саме регуляторна підсистема формує базове середовище, у межах якого реалізуються інші мотиваційні інструменти та забезпечується їх ефективність.

Мотиваційно-інструментальна підсистема забезпечує безпосередній вплив на поведінку працівників через використання комплексу матеріальних і нематеріальних стимулів. В умовах сучасних викликів її роль трансформується від переважно інструменту стимулювання продуктивності праці до механізму формування лояльності, залученості та утримання персоналу [22]. Така трансформація обумовлена зміною пріоритетів

працівників, зростанням ролі нематеріальних факторів мотивації та посиленням конкуренції за людський капітал, особливо в умовах воєнного стану та нестабільності ринку праці. У цьому контексті ефективність мотиваційно-інструментальної підсистеми визначається не стільки рівнем матеріального стимулювання, скільки здатністю підприємства формувати комплексну ціннісну пропозицію для працівника, що поєднує економічні, соціальні та психологічні аспекти трудової діяльності.

Практичними проявами реалізації цієї підсистеми є впровадження розширених соціальних пакетів (медичного страхування, програм підтримки ментального здоров'я, допомоги у кризових ситуаціях), програм розвитку персоналу, підвищення кваліфікації та професійної перекваліфікації, а також застосування гнучких систем оплати праці, які враховують індивідуальний внесок працівника та результати його діяльності. Водночас зростає значення нематеріальних стимулів, пов'язаних із визнанням досягнень, формуванням сприятливого соціально-психологічного клімату, залученням працівників до прийняття управлінських рішень і розвитком корпоративної культури, що підвищує рівень їх ідентифікації з організацією [8, 24]. Важливу роль у забезпеченні ефективності мотиваційної системи відіграють керівники всіх рівнів управління, оскільки саме вони реалізують мотиваційну політику у повсякденній діяльності підприємства. Здатність менеджерів своєчасно виявляти зниження мотивації працівників, забезпечувати підтримку, надавати конструктивний зворотний зв'язок та формувати сприятливий соціально-психологічний клімат значною мірою визначає результативність мотиваційного механізму [11].

Як зазначають Т.В. Жолонко та О.М. Гребінчук, у міжнародній практиці дедалі більшого поширення набуває такий сучасний інструмент нематеріальної мотивації як модульна система компенсації вільним часом, за якої понаднормова праця або досягнення високих результатів винагороджуються не грошовими виплатами, а наданням додаткового часу для відпочинку, який працівник може використати відповідно до власних потреб [21]. Отже, мотиваційно-інструментальна підсистема виступає ключовим елементом реалізації адаптивної моделі мотивації персоналу, забезпечуючи гнучке поєднання стимулів відповідно до змін умов функціонування підприємства та індивідуальних характеристик працівників.

Адаптивно-розвивальна підсистема орієнтована на забезпечення довгострокової стійкості мотиваційної системи через розвиток компетенцій персоналу та підвищення його здатності до адаптації. Її зміст пов'язаний із створенням механізмів безперервного навчання, розвитком професійної мобільності, підтримкою інноваційної активності та забезпеченням умов для самореалізації працівників [13, 25].

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища та воєнних викликів ця підсистема набуває стратегічного значення, оскільки сприяє не лише підвищенню кваліфікаційного рівня працівників, а й розвитку їх адаптивних компетенцій, що проявляються у здатності швидко реагувати на зміни, освоювати нові функції та ефективно працювати в умовах невизначеності [19]. У цьому контексті розвиток персоналу розглядається як ключовий інструмент підтримання конкурентоспроможності підприємства та відновлення його ресурсного потенціалу. В умовах цифровізації, нестабільності та посилення конкуренції саме мотивований персонал здатний генерувати інноваційні рішення, адаптуватися до змін і забезпечувати стійкий розвиток підприємства [11].

Практична реалізація адаптивно-розвивальної підсистеми передбачає впровадження програм професійного розвитку, підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу, що особливо актуально в умовах структурних змін ринку праці й дефіциту кадрів. Зокрема, підприємствам доцільно розвивати внутрішні освітні платформи, системи наставництва (менторингу) та коучингу, що сприяють передачі знань і розвитку нових компетенцій [13, 20]. Важливим напрямом є також стимулювання участі працівників у проектній діяльності, інноваційних ініціативах і міжфункціональних командах, що дозволить підвищити рівень їх залученості, розширити професійний досвід та сформувати навички роботи в умовах змін. У сучасних організаціях поширюється практика створення середовища безперервного навчання, що передбачає інтеграцію процесів навчання у повсякденну діяльність працівників. Крім того, адаптивно-розвивальна підсистема тісно пов'язана із забезпеченням умов для самореалізації працівників, що включає підтримку їх кар'єрного зростання, розвиток творчого потенціалу та створення можливостей для професійного самовираження. Це сприяє підвищенню внутрішньої мотивації, зміцненню лояльності персоналу та зниженню ризиків його відтоку [19]. Це підтверджує, що адаптивно-розвивальна підсистема виконує функцію стратегічного забезпечення стійкості мотиваційної системи, формуючи довгострокові передумови її ефективного функціонування через розвиток людського капіталу та підвищення адаптивного потенціалу персоналу.

Інтеграція зазначених підсистем у межах єдиного адаптивного механізму дозволяє здійснювати комплексний вплив на трудову поведінку персоналу, поєднуючи короткострокові мотиваційні ефекти з довгостроковими цілями розвитку підприємства. Це створює передумови для формування стійкої та гнучкої мотиваційної системи, здатної ефективно функціонувати в умовах невизначеності й постійних змін бізнес-середовища.

Виділення окремого блоку результатів функціонування обумовлене необхідністю оцінювання

ефективності мотиваційних рішень і формування зворотного зв'язку, який підтримує циклічність та безперервність адаптації системи. Таким чином, запропонована структура моделі дозволяє відобразити логіку функціонування мотиваційної системи як відкритої динамічної системи, що реагує на зміни середовища, трансформує управлінські впливи та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Оцінювання результативності мотиваційної системи є невід'ємним елементом адаптивної моделі мотивації персоналу, оскільки забезпечує зворотний зв'язок між управлінськими рішеннями та їх фактичними результатами. Ефективне використання мотиваційних інструментів на підприємстві передбачає формування системи показників оцінювання результативності праці персоналу, яка слугує інформаційною основою для розробки, коригування та впровадження відповідних стимулюючих механізмів [21]. Наявність такої системи сприяє підвищенню об'єктивності мотиваційних рішень, своєчасному виявленню змін у трудовій поведінці працівників та зростанню результативності управління персоналом. У межах адаптивного підходу оцінювання не обмежується лише вимірюванням продуктивності праці, а передбачає комплексний аналіз як кількісних, так і якісних показників, що відображають різні аспекти трудової поведінки працівників. Зокрема, доцільним є використання економічних, поведінкових, кадрових і розвивальних індикаторів, що дозволяють оцінити не лише результати діяльності, а й рівень залученості, лояльності та потенціалу розвитку персоналу.

Важливою особливістю оцінювання в межах адаптивної моделі є його циклічний характер. Результати аналізу використовуються для подальшого коригування мотиваційних інструментів, зміни їх структури та адаптації до трансформацій зовнішнього і внутрішнього середовища. Це сприяє переходу від статичного контролю до динамічного управління мотивацією персоналу та підвищує ефективність функціонування мотиваційної системи в цілому.

Реалізація такого підходу у запропонованій моделі здійснюється через дворівневу систему зворотного зв'язку, яка створює механізм її безперервного вдосконалення та самоналаштування. Зокрема, операційний контур адаптації передбачає коригування мотиваційного механізму залежно від результатів оцінювання його ефективності, що дозволяє оперативно реагувати на зміни у поведінці персоналу та умовах функціонування підприємства. Водночас стратегічний контур орієнтований на більш глибоке оновлення моделі в цілому шляхом перегляду її структурних елементів, принципів і чинників адаптивності відповідно до довгострокових змін бізнес-середовища.

Отже, поєднання циклічного оцінювання результативності з дворівневою системою зворотного зв'язку забезпечує не лише гнучкість та адаптивність мотиваційної системи, а й її здатність

до стратегічного розвитку, створюючи передумови для підвищення ефективності управління персоналом і формування стійких конкурентних переваг підприємства в умовах динамічного та невизначеного середовища.

Запропонована адаптивна модель мотивації персоналу спрямована на забезпечення гнучкого й ефективного управління трудовою поведінкою працівників шляхом узгодження мотиваційних інструментів із динамікою зовнішнього середовища та внутрішніми потребами підприємства. Її реалізація дозволяє сформувати цілісну систему мотивації, здатну не лише реагувати на зміни, а й діяти проактивно, забезпечуючи стратегічну стійкість організації. Ефективність функціонування запропонованої моделі значною мірою залежить від сукупності організаційно-управлінських умов, які забезпечують її практичну реалізацію та адаптивність до змін бізнес-середовища. Зокрема, визначальними є:

- наявність розвинутої системи оцінювання результативності персоналу, що формує об'єктивну інформаційну основу для прийняття управлінських рішень;
- використання сучасних цифрових інструментів та аналітичних технологій, які дозволяють здійснювати моніторинг мотиваційних показників у динаміці;
- готовність підприємства до впровадження гнучких управлінських практик і трансформації мотиваційних підходів;
- сформована корпоративна культура, орієнтована на розвиток, взаємодію, підтримку персоналу та відкритість до змін.

Важливе значення має також узгодженість мотиваційної політики зі стратегічними орієнтирами розвитку підприємства, що підсилює її цілеспрямованість і результативність.

Реалізація адаптивної моделі мотивації персоналу забезпечує досягнення як короткострокових, так і довгострокових ефектів. До ключових результатів її впровадження доцільно віднести підвищення рівня залученості та лояльності працівників, зниження плинності персоналу, зростання продуктивності праці, розвиток адаптивних компетенцій і посилення здатності персоналу до ефективного функціонування в умовах змін. У стратегічній перспективі це сприяє зміцненню людського капіталу підприємства та формуванню його стійких конкурентних переваг.

Водночас слід враховувати, що ефективність застосування запропонованої моделі може обмежуватися рівнем ресурсного забезпечення підприємства, доступністю сучасних цифрових технологій, а також готовністю персоналу й управлінської ланки до змін і впровадження нових підходів до мотивації. Недостатній рівень розвитку цих складових може знижувати адаптивний потенціал мотиваційної системи та ускладнювати процес її трансформації.

З огляду на зазначене, запропонована модель є найбільш релевантною для підприємств, що функціонують в умовах високої невизначеності,

нестабільності ринку праці та необхідності швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Її застосування дозволяє забезпечити не лише ефективне управління персоналом у поточному періоді, а й сформувати підґрунтя для довгострокового розвитку організації.

З метою забезпечення практичної реалізації запропонованої адаптивної моделі мотивації персоналу доцільним є впровадження комплексу організаційно-управлінських заходів, спрямованих на підвищення гнучкості мотиваційної системи та її відповідності сучасним умовам функціонування підприємств.

По-перше, керівникам підприємств доцільно запровадити регулярний моніторинг мотиваційних потреб персоналу шляхом проведення опитувань, індивідуальних оцінювальних співбесід, аналізу показників залученості та виявлення змін у трудових очікуваннях працівників. Це дозволить своєчасно виявляти трансформацію мотиваційних пріоритетів та адаптувати систему стимулювання до актуальних потреб персоналу.

По-друге, важливим є формування варіативного мотиваційного інструментарію, що передбачає гнучке поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів залежно від категорії працівників, специфіки їх функціональних обов'язків та стадії професійного розвитку. Зокрема, для виробничого персоналу доцільним є акцент на системах оплати праці, прив'язаних до результатів (відрядна оплата, преміювання за виконання та перевиконання норм, доплати за складність і умови праці), тоді як для фахівців і менеджерів більш ефективними можуть бути бонусні системи, прив'язані до досягнення індивідуальних і командних КР орієнтовані на досягнення індивідуальних і командних КРІ, а також участь у програмах довгострокового стимулювання. Водночас нематеріальні стимули мають варіюватися залежно від потреб працівників. Для молодих спеціалістів важливими є можливості професійного розвитку, навчання, наставництва та кар'єрного зростання. Для досвідчених працівників – це визнання, залучість до прийняття рішень і розширення відповідальності. Для працівників із сімейними обов'язками – гнучкий графік роботи, дистанційні формати зайнятості та соціальні гарантії. Крім того, доцільним є впровадження індивідуалізованих мотиваційних пакетів, які дозволяють працівникам самостійно обирати найбільш значущі для них елементи мотивації (медичне страхування, додаткові вихідні, навчання, компенсація витрат тощо). Такий підхід забезпечує більш точне врахування мотиваційних пріоритетів персоналу, підвищує рівень його задоволеності та сприяє зростанню ефективності мотиваційного впливу. Не менш важливою умовою ефективності мотиваційної системи є її відкритість і прозорість, що сприяє підвищенню довіри персоналу до управлінських рішень та посиленню мотиваційного впливу.

По-третє, доцільним є активне використання цифрових HR-інструментів для автоматизації оцінювання результативності праці, аналізу

мотиваційних показників та оперативного коригування управлінських рішень. Зокрема, йдеться про впровадження HRM- та ERP-систем, які забезпечують облік результатів діяльності працівників, управління цілями (KPI/OKR), моніторинг продуктивності та контроль виконання завдань у режимі реального часу. Використання аналітичних панелей, нахштат дашбордів, дозволить керівникам відстежувати ключові показники та швидко реагувати на негативні тенденції. Крім того, доцільним є застосування цифрових інструментів збору зворотного зв'язку (онлайн-опитування, системи оцінювання 360°), які дають змогу оперативно оцінювати мотиваційний стан персоналу та виявляти проблемні зони. Важливу роль відіграють також платформи дистанційного навчання (LMS), що дозволяють поєднувати мотивацію з розвитком персоналу через персоналізовані освітні траєкторії. Використання цифрових платформ забезпечує перехід до управління мотивацією на основі даних, підвищує оперативність прийняття рішень і обґрунтованість мотиваційної політики підприємства.

По-четверте, необхідним напрямом є розвиток систем корпоративного навчання та професійного розвитку персоналу. Практично це може реалізуватися через впровадження програм підвищення кваліфікації, перекваліфікації, створення внутрішніх освітніх платформ, організацію наставництва та залучення працівників до проєктної діяльності. Такий підхід сприятиме підвищенню професійної мобільності персоналу, розвитку його адаптивних компетенцій і зменшенню ризиків кадрового дефіциту.

По-п'яте, доцільним є інтегрування механізмів зворотного зв'язку у систему управління персоналом через регулярне оцінювання ефективності мотиваційних заходів. Це передбачає використання систем показників результативності (KPI), аналіз змін у продуктивності праці, рівні плинності персоналу, залученості та задоволеності працівників. Отримані результати мають використовуватися для коригування мотиваційної політики, що забезпечуватиме її безперервне вдосконалення та відповідність умовам функціонування підприємства.

По-шосте, важливим є забезпечення організаційної гнучкості у сфері праці шляхом впровадження альтернативних режимів роботи (гнучкий графік, дистанційна або змішана зайнятість), адаптації робочих процесів до змін зовнішнього середовища та створення безпечних умов праці. Це особливо актуально в умовах підвищеної невизначеності, коли стабільність зайнятості та безпека стають ключовими мотиваційними чинниками для працівників.

Реалізація зазначених заходів дозволить забезпечити перехід від статичної до адаптивної моделі мотивації персоналу, сформувати більш гнучку та людиноорієнтовану систему управління, підвищити адаптивність управлінських рішень, посилити залученість працівників до стратегічних

процесів підприємства та створити передумови для формування його довгострокових конкурентних переваг.

### **Висновки та перспективи подальших досліджень**

У результаті проведеного дослідження встановлено, що сучасні соціально-економічні умови функціонування підприємств в Україні, сформовані під впливом воєнних, демографічних та економічних факторів, створюють нові виклики для системи управління персоналом. Дефіцит трудових ресурсів, посилення міграційних процесів, нестабільність зайнятості, трансформація ціннісних орієнтирів працівників і прискорена цифровізація управлінських процесів обумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до мотивації персоналу.

Обґрунтовано, що в сучасних умовах мотивація персоналу трансформується від інструменту стимулювання продуктивності до комплексного механізму забезпечення стійкості, адаптивності та розвитку людського капіталу підприємства. У зв'язку з цим доведено доцільність формування адаптивної моделі мотивації персоналу, яка враховує динамічний характер бізнес-середовища та орієнтується на гнучкість, індивідуалізацію та безперервне вдосконалення мотиваційних рішень.

У роботі запропоновано авторське визначення адаптивної моделі мотивації персоналу як інтегрованої динамічної системи мотиваційних механізмів, що передбачає гнучке реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом трансформації інструментів, форм і методів впливу на персонал з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства, поведінкових характеристик працівників і можливостей цифрових технологій.

Систематизовано ключові чинники адаптивності мотиваційної системи підприємства, серед яких визначено чутливість до змін середовища, варіативність мотиваційного інструментарію, синхронізацію інтересів працівників і підприємства, гнучкість організаційних рішень, індивідуалізацію мотиваційного впливу, цифрову трансформацію мотивації та орієнтацію на розвиток персоналу. Встановлено, що саме їх сукупність формує адаптивний потенціал мотиваційної системи та визначає її здатність ефективно діяти в умовах нестабільності.

Визначено принципи побудови адаптивної моделі мотивації персоналу, які базуються на поєднанні стратегічного, системного, ситуаційного, поведінкового та адаптивного підходів. Доведено, що принципи гнучкості, персоналізації, прозорості, проактивності, стратегічної узгодженості, цифрової інтегрованості, зворотного зв'язку та орієнтації на розвиток формують концептуальну основу функціонування моделі та забезпечують її здатність до самоналаштування.

Розроблено адаптивну модель мотивації персоналу підприємства, представлену як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, що включає

чотири ключові блоки: чинники адаптивності, принципи побудови, адаптивний мотиваційний механізм та результати функціонування. Встановлено, що центральним елементом моделі є адаптивний мотиваційний механізм, який поєднує регуляторну, мотиваційно-інструментальну та адаптивно-розвивальну підсистеми, забезпечуючи комплексний вплив на поведінку персоналу.

Доведено, що ефективність запропонованої моделі підсилюється впровадженням дворівневої системи зворотного зв'язку, яка охоплює операційний контур (коригування мотиваційних інструментів) та стратегічний контур (оновлення моделі в цілому), що забезпечує її адаптивність, стійкість і здатність до розвитку.

Запропоновано організаційно-управлінські напрями реалізації адаптивної моделі мотивації персоналу, які передбачають впровадження систем моніторингу мотиваційних потреб, формування

варіативного мотиваційного інструментарію, використання цифрових HR-технологій, розвиток систем навчання та професійного розвитку, інтеграцію механізмів зворотного зв'язку та впровадження сучасних форм організації праці.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх використання підприємствами для вдосконалення систем мотивації персоналу в умовах нестабільного середовища, підвищення рівня залученості та лояльності працівників, зниження плинності кадрів і формування стійких конкурентних переваг.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробкою методичного інструментарію оцінювання ефективності адаптивної моделі мотивації персоналу, а також із практичною апробацією запропонованої моделі на підприємствах різних галузей економіки.

### Abstract

The article examines the theoretical and applied aspects of forming an adaptive personnel motivation model for an enterprise in the conditions of a dynamic and unstable business environment. The relevance of the study is обусловлена by the increasing influence of military, economic, demographic, and technological factors on the functioning of personnel management systems in Ukraine, which necessitates reconsideration of traditional approaches to employee motivation. It has been established that modern business conditions are characterized by labor shortages, intensification of migration processes, transformation of employees' value orientations, expansion of digital technologies, and the need for enterprises to rapidly adapt to changes in the external environment.

The purpose of the article is to develop and substantiate an adaptive personnel motivation model as a tool for transforming the enterprise management system and ensuring its flexibility in the modern business environment. To achieve this purpose, a set of general scientific and special research methods was used, including analysis and synthesis, system generalization, structural-logical method, comparison, structuring, and graphical interpretation.

The study substantiates the necessity of transitioning from traditional motivation models to flexible adaptive approaches focused on individualization, strategic alignment, and continuous improvement of motivational decisions. The author's definition of an adaptive personnel motivation model is proposed. The key adaptability factors of the motivational system are systematized, and the principles of constructing an adaptive personnel motivation model are identified, including the principles of flexibility, personalization, transparency, proactivity, strategic alignment, digital integration, feedback, and development orientation. A personnel motivation model structured around four interconnected blocks is developed: adaptability factors, construction principles, adaptive motivational mechanism, and system performance results. The expediency of implementing a two-level feedback system is substantiated, ensuring continuous adjustment of motivational decisions in accordance with changes in the internal and external environment and facilitating strategic renewal of the model.

Organizational and managerial approaches to implementing the adaptive personnel motivation model are proposed. These approaches include the introduction of systems for monitoring employees' motivational needs, the use of a variable motivational toolkit, the application of digital HR technologies, the development of professional training and staff qualification improvement systems, the integration of feedback mechanisms, as well as the implementation of modern and flexible forms of work organization.

The practical value of the research results lies in the possibility of applying the proposed model to improve the effectiveness of personnel motivation systems in enterprises operating in unstable environments, increase employee engagement and loyalty, reduce staff turnover, and strengthen the competitive position of enterprises.

Prospects for further research are associated with improving the methodological tools for evaluating the effectiveness of the adaptive personnel motivation model and its practical approbation at enterprises across various sectors of the economy.

**References:**

1. Pshyk-Kovalska, O. O., & Hadyk, V. O. (2024). Features of applying content theories of employee motivation under martial law. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development*, 6(1), 58–66. <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.058>
2. Muterko, H., & Mykhalov, D. (2024). Features of personnel motivation at enterprises under martial law. *Economy and Society*, 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>
3. Serbenivska, A., & Lebid, D. (2024). Current problems of personnel motivation at enterprises considering the specifics of martial law. *Empirio*, 1(1), 122–130. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.122-130>
4. Tcherevany, I., Kovalenko, Yu., & Holets, S. (2024). Personnel motivation at enterprises: Modern trends under martial law. *Sustainable Economic Development*, 4(51), 104–109. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>
5. Bezpalko, O., Hryshchenko, A., & Opanasenko, R. (2025). Personnel motivation management through HR analytics: Forming a new paradigm in labor economics. *Kyiv Economic Scientific Journal*, 11, 15–21. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-2>
6. Oliinyk, I. (2024). HR management adaptation strategies in the context of digitalization and artificial intelligence. *Economy and Society*, 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-114>
7. Hrynko, T., & Timar, V. (2025). Modern approaches to developing a personnel motivation management model using artificial intelligence technologies. *Economy and Society*, 80. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-52>
8. Materyns'ka, O., & Liubchenko, V. (2026). Personnel motivation in the context of enterprise digital transformation: Modern challenges and tools. *Economy and Society*, 84. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-168>
9. Ivanova, M., & Miro, I. (2024). Personnel motivation for creativity as a factor in ensuring enterprise competitiveness, innovativeness, and adaptive capacity. *Collection of Scientific Papers of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, 25, 73(2), 110–120. [https://doi.org/10.24025/2306-4420.73\(2\).2024.321788](https://doi.org/10.24025/2306-4420.73(2).2024.321788)
10. Bachynska, O. M. (2024). Personnel motivation at enterprises in today's realities. *Inclusion and Society*, 3, 7–14. <https://journals.kpdi.in.ua/index.php/inclusion-society/article/view/163/159>
11. Bodenchuk, L. B., Prykhodko, O. Yu., & Pyrlog, O. S. (2025). Motivation and stimulation of personnel labor in the system of ensuring entrepreneurial efficiency. *Scientific Papers of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic Sciences*, 2(78), 115–120. <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/4745/5046>
12. Hirniak, K. M., & Tarasovych, L. V. (2025). Personnel motivation in the context of transformations and changes at all levels of management. *Problems of Modern Transformations*, 17. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06>
13. Muterko, H., & Mykhalov, D. (2025). Adaptive models of personnel motivation management in the context of the national post-war recovery strategy. *Economy and Society*, 79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-12>
14. Yatsenko, L. (n.d.). Labor market trends in Ukraine under wartime conditions. *National Institute for Strategic Studies*. <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/trendy-na-rynku-pratsi-ukrayiny-v-umovakh-viyny>
15. Abdullina, M. (n.d.). Labor market: Trends we see first. Analytical study by OLX Robota and EBA. *European Business Association*. [https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2025/07/OLX\\_HR\\_WS\\_02.07.pdf](https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2025/07/OLX_HR_WS_02.07.pdf)
16. Cabinet of Ministers of Ukraine. (n.d.). Employment strategy of Ukraine for the period until 2030. <https://skills4recovery.org/wp-content/uploads/2025/12/Zagalni-polozhennya.pdf>
17. Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine. (2025). Monitoring of major events in the economy of Ukraine (March 2025). <https://me.gov.ua/view/12feebe9-7102-42f6-93d8-ba4c188d7252>
18. Center for Economic Strategy. (n.d.). Ukrainian refugees: Future abroad and return plans. Third wave of research. [https://ces.org.ua/ukrainian\\_refugees\\_third\\_wave\\_research/](https://ces.org.ua/ukrainian_refugees_third_wave_research/)
19. Horodianska, L. V. (2025). The role of motivation in strengthening human capital of enterprises in crisis conditions. *Entrepreneurship. Current Economic Problems*, 7(289), 149–158. [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/07/7.25.\\_topic\\_Larysa-Gorodianska-149-158.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/07/7.25._topic_Larysa-Gorodianska-149-158.pdf)
20. Stepenko, A. (2025). Adaptability as an important factor of personnel motivation in the service sector. *Economy and Society*, 81. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-73>
21. Zholonko, T. V., & Hrebinchuk, O. M. (2021). Non-material personnel motivation in modern economic development conditions. *Scientific Papers of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic Sciences*, 2(61), 23–28. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-4>
22. Shapoval, O. (2024). Motivational mechanism for regulating the personnel management system. *Economic Space*, 189, 153–156. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-28>

23. Verkhovna Rada of Ukraine. (2022, March 15). Law of Ukraine on the organization of labor relations under martial law (Law No. 2136-IX). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
24. Stolbunenko, N. M., & Ivancho, V. A. (2019). Modern trends in forming a motivation and incentive system for personnel at modern enterprises. *Market Economy: Modern Theory and Practice of Management*, 18, 3(43), 217–232. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2019.3\(43\).183688](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2019.3(43).183688)
25. Lytynska, V. (2023). Theoretical and methodological foundations of labor motivation of personnel in modern conditions. *Economic Horizons*, 3(25), 4–15. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(25\).2023.286565](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(25).2023.286565)

**Посилання на статтю:**

Чернишова Л.І. Адаптивна модель мотивації персоналу як інструмент трансформації системи управління підприємством в умовах сучасного бізнес-середовища / Л.І. Чернишова, Ю.С. Стенгач // *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. – 2026. – № 3 (85). – С. 105-119. – Режим доступу: <https://etr.economics.net.ua/files/archive/2026/No3/105.pdf>.  
<https://doi.org/10.15276/ETR.03.2026.11>. <https://zenodo.org/records/20683963>.

**Reference a Journal Article:**

Chernyshova L.I. Adaptive Model of Personnel Motivation as a Tool for Transforming the Enterprise Management System in the Modern Business Environment / L.I. Chernyshova, Yu.S. Stenhach // *Economics: time realities. Scientific journal*. – 2026. – № 3 (85). – P. 105-119. – Retrieved from: <https://etr.economics.net.ua/files/archive/2026/No3/105.pdf>.  
<https://doi.org/10.15276/ETR.03.2026.11>. <https://zenodo.org/records/20683963>.



This is an open access journal and all published articles are licensed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY 4.0)