

DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2026-95-21>  
УДК 005.334:331.101.3:658.3

**Копішинська К.О.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри міжнародного бізнесу та логістики,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1609-2902>

**Коваль Д.О.**

студент,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5037-6622>

**Kopishynska Kateryna, Koval Daria**

National Technical University of Ukraine  
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ КРІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

### RISK MANAGEMENT OF THE KPI-BASED PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM IN WARTIME CONDITIONS

*У статті досліджено особливості управління ризиками системи мотивації персоналу на основі КРІ в умовах воєнного часу. Розкрито сутність ризиків та їх класифікацію з акцентом на кадрових ризиках, що проявляються через зниження залученості, продуктивності та стабільності персоналу. Обґрунтовано, що в умовах воєнної нестабільності відбувається трансформація мотиваційних пріоритетів працівників, зростає значення безпеки праці, стабільності доходу та психологічної підтримки. Визначено особливості впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на функціонування мотиваційних систем. Підкреслено необхідність адаптації традиційних підходів до оцінювання результативності персоналу на основі КРІ до сучасних умов діяльності підприємств. Окреслено важливість поєднання гнучких КРІ з інструментами нематеріальної мотивації.*

**Ключові слова:** управління ризиками, мотивація персоналу, КРІ, кадрові ризики, воєнний час, нематеріальна мотивація, ефективність підприємства.

*The article is devoted to the study of risk management features within the personnel motivation system based on KPI under wartime conditions. The relevance of the topic is determined by the growing instability of the external environment, which significantly affects labor relations, employee behavior and approaches to performance evaluation. In modern conditions, enterprises face new challenges related to uncertainty, psychological stress and changes in workforce structure, which increases the importance of effective motivation management. The paper focuses on the nature of risks arising in the personnel motivation system and emphasizes their connection with overall enterprise performance. Special attention is given to personnel risks, which may manifest through reduced engagement, declining productivity, loss of motivation, and increased staff turnover. The study highlights that under wartime conditions employees' motivational priorities are shifting towards safety, job stability, and psychological well-being, which requires reconsideration of traditional management approaches. The article also examines the role of KPI as a tool for performance assessment and motivation, outlining its limitations in unstable environments. It is noted that rigid performance indicators may not reflect real working conditions and can create additional risks within the motivation system. Therefore, the necessity of adapting KPI systems to current realities is emphasized, including flexibility in goal setting and consideration of factors beyond employees' control. Furthermore, the study addresses the importance of combining quantitative evaluation methods with non-material motivation tools, such as communication, recognition, professional development opportunities and support mechanisms. These approaches are considered essential for maintaining employee engagement and organizational resilience in challenging conditions. The study also considers the impact of environmental instability on the effectiveness of motivation systems and the need for their transformation in response to modern challenges.*

**Keywords:** risk management, personnel motivation, KPI, personnel risks, wartime, non-material motivation, enterprise efficiency.

**Постановка проблеми.** Персонал є одним з ключових ресурсів організації, що забезпечує успішність її діяльності, а наявність відповідної системи мотивації суттєво впливає на рівень задоволеності персоналу, і, відповідно, на результативність його роботи. Згідно результатів дослідження «Барометр ринку праці. Прогнози на 2026», у 2025 році близько 27% працівників незадоволені своєю роботою, порівняно з 22% у 2024 році та 20% у 2023 році, тоді як лише 7% повністю задоволені умовами праці [1]. Отримані дані свідчать про негативну динаміку зростання незадоволеності працівників умовами праці, що вказує на недостатню ефективність існуючих мотиваційних механізмів на підприємствах. Зазначена тенденція є індикатором погіршення якості трудового середовища та зниження рівня задоволеності персоналу, що потребує більш детального аналізу та врахування при формуванні системи мотивації.

Це свідчить про зниження рівня залученості персоналу та формування ризику прихованої плинності кадрів. Ситуація ускладнюється впливом воєнних факторів, що супроводжуються підвищеним рівнем стресу та нестабільності. Близько третини працівників відзначають зниження продуктивності через психологічне навантаження [2].

Додатковим викликом є скорочення кількості робочої сили, яке, за оцінками, досягає 27% довоєнного рівня, що призводить до дефіциту кадрів і ускладнює управління персоналом [3]. Водночас понад 70% підприємств стикаються з нестачею персоналу, що підсилює ризики у сфері мотивації та знижує ефективність управління [4].

Таким чином, проблема мотивації персоналу в умовах воєнного часу має системний характер і безпосередньо впливає на результати діяльності підприємств, створюючи додаткові ризики. Це обумовлює необхідність перегляду підходів до управління мотивацією персоналу та використання системи КРІ (Key Performance Indicators – англ. «ключові показники результативності» – система оцінки результативності діяльності роботи працівників відповідно до досягнення цілей підприємства) як інструменту оцінювання його результативності. Це свідчить про наявність наукової проблеми, що полягає у необхідності адаптації підходів до управління мотивацією персоналу з урахуванням ризиків, зумовлених нестабільністю зовнішнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання мотивації персоналу та управління ризиками широко досліджуються у сучасній науковій літературі. Зокрема, у працях вітчизняних науковців значна увага приділяється ролі мотивації як чинника підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності

[5, с. 378–384; 6]. Дослідження свідчать, що ефективна система мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі.

Окремі аспекти управління ризиками в діяльності підприємств розглядаються у працях В.Я. Гумнюка, Г.Ю. Міщук, О.О. Олійник [7] та М.О. Кравченко, К.О. Бояринової, К.О. Копішинської [8], де ризик визначається як невід’ємна складова функціонування організацій в умовах невизначеності. Автори підкреслюють важливість системного підходу до ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків, зокрема у сфері управління персоналом.

У наукових публікаціях також висвітлюються особливості застосування КРІ як інструменту оцінювання результативності діяльності працівників [9], а також проблеми їх використання в умовах нестабільного середовища. Водночас у дослідженнях Г.М. Мутерко та Д.В. Михальова [10], присвячені мотивації персоналу в умовах воєнного стану, акцентують увагу на зміні пріоритетів працівників, зростанні ролі нематеріальних стимулів та психологічної підтримки.

Разом із тим, незважаючи на значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного управління ризиками системи мотивації персоналу на основі КРІ саме в умовах воєнного часу. Зокрема, потребує подальшого вивчення вплив зовнішніх факторів нестабільності на ефективність мотиваційних систем та можливість їх адаптації до сучасних викликів.

**Метою статті** є дослідження теоретичних засад та аналіз поточних тенденцій в управлінні ризиками системи мотивації персоналу на основі КРІ в умовах воєнного часу, а також формування практичних рекомендацій щодо їх мінімізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління ризиками є важливою складовою загальної системи управління, оскільки функціонування будь-яких організацій відбувається в умовах невизначеності. Ризик доцільно розглядати як імовірність відхилення фактичних результатів від запланованих під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів [7; 11].

У наукових дослідженнях ризик пов’язують із невизначеністю, що ускладнює прийняття управлінських рішень та може призводити не лише до фінансових втрат, а й до зниження ефективності діяльності, порушення строків виконання завдань і втрати конкурентних позицій підприємства [7; 12].

З метою систематизації ризиків поділяють на зовнішні та внутрішні, а також класифікують за сферами прояву: фінансові, виробничі, комерційні, правові, інформаційні та кадрові.

У табл.1 узагальнено основні види ризиків у діяльності підприємства, що підтверджує їх комплексний характер. Вони можуть виникати як під впливом зовнішніх чинників, так і внаслідок внутрішніх управлінських недоліків, що важливо враховувати як у теоретичному аналізі, так і в практиці управління.

У межах даного дослідження особливу увагу доцільно приділити кадровим ризикам, оскільки вони безпосередньо пов'язані з поведінкою персоналу, ефективністю мотиваційної системи та довірою до критеріїв оцінювання результатів праці. Саме через мотивацію ці ризики трансформуються у більш відчутні організаційні проблеми, зокрема зниження продуктивності, погіршення психологічного клімату та зростання плинності кадрів.

З огляду на зазначене, систему мотивації слід розглядати не лише як інструмент стимулювання, а і як засіб попередження кадрових ризиків. Це потребує більш детального аналізу їх проявів у практичній діяльності підприємства.

Кадрові ризики у сфері мотивації мають комплексний характер та можуть проявлятися на різних рівнях управління персоналом. Вони пов'язані не лише з індивідуальними характеристиками працівників, а й з особливостями організаційного середовища, системою внутрішніх комунікацій та рівнем управлінської підтримки. Водночас значний вплив на їх формування здійснюють зовнішні фактори, зокрема воєнний стан та економічна нестабільність, що посилюють невизначеність та ускладнюють управління персоналом.

Основні прояви ризиків у сфері мотивації персоналу та їх можливі наслідки узагальнено в табл. 2.

Ризики у сфері мотивації персоналу мають комплексний характер і пов'язані з системою трудових відносин на підприємстві. Відсутність справедливого зв'язку між зусиллями працівника, оцінкою результатів і винагородою призводить до ширших проблем: від зниження продуктивності до втрати кадрової стабільності.

Таким чином, мотиваційні ризики доцільно розглядати не лише з позиції кадрової політики, а і як чинник загальної ефективності підприємства. Хоча вони формуються всередині організації, їх наслідки впливають на продуктивність праці, дисципліну, морально-психологічний клімат і кадрову стабільність.

У цьому контексті система мотивації виконує не лише стимулюючу, а й превентивну функцію. Чим краще вона враховує реальні умови праці, потреби працівників і забезпечує прозорість оцінювання, тим нижча ймовірність виникнення внутрішніх проблем.

Водночас актуальність дослідження підтверджується і сучасними статистичними даними, які свідчать про поступове зниження рівня задоволеності працівників роботою та посилення кадрових ризиків в умовах нестабільності. Саме тому доцільно проаналізувати динаміку незадоволеності працівників роботою в Україні, що представлено на рисунку 1.

Наведені статистичні дані свідчать про поступове зростання рівня незадоволеності працівників роботою в умовах воєнного часу. Це підтверджує

Таблиця 1

Основні види ризиків у діяльності підприємства

Ознака класифікації	Вид ризику	Характеристика
За джерелом виникнення	Зовнішні	Формуються під впливом чинників зовнішнього середовища: економічних змін, інфляції, дій конкурентів, законодавчих новацій, воєнних або політичних обставин
За джерелом виникнення	Внутрішні	Пов'язані з особливостями функціонування підприємства: помилками управління, недоліками планування, слабкою організацією праці, неефективним використанням ресурсів
За сферою прояву	Фінансові	Стосуються втрат коштів, нестачі фінансування, зниження платоспроможності, зростання витрат
За сферою прояву	Виробничі	Пов'язані з перебоями у виробництві, порушенням технологічного процесу, дефіцитом сировини, технічними несправностями
За сферою прояву	Комерційні	Виникають у сфері реалізації продукції та взаємодії з ринком, зокрема через зміну попиту, проблеми збуту або поведінку контрагентів
За сферою прояву	Правові	Зумовлені змінами нормативної бази, недотриманням договірних умов або іншими юридичними наслідками
За сферою прояву	Інформаційні	Пов'язані з нестачею, викривленням або несвоєчасним отриманням інформації, що впливає на якість управлінських рішень
За сферою прояву	Кадрові	Виявляються через плинність кадрів, низьку мотивацію, конфлікти, помилки персоналу, дефіцит кваліфікованих працівників

Джерело: узагальнено авторами на основі [7; 11; 12]

## Прояви ризиків у сфері мотивації персоналу

Ризик	Сутність прояву	Можливі наслідки для підприємства
Зниження задоволеності працівників роботою	Працівник не відчуває, що умови праці, винагорода та ставлення до нього відповідають його очікуванням і внеску	Ослаблення залученості, погіршення внутрішнього клімату, зниження лояльності
Падіння продуктивності праці	Мотиваційна система не стимулює працівника до якіснішого виконання завдань і не підтримує зацікавленість у результаті	Формальне виконання роботи, зниження ефективності праці, послаблення результативності підрозділів
Несприйняття критеріїв оцінювання	Працівник не розуміє, за якими показниками оцінюється його робота і як це пов'язано з винагородою	Недовіра до керівництва, внутрішнє напруження, втрата мотивації до досягнення кращих результатів
Погіршення морально-психологічного середовища	У колективі зростає невдоволення, зникає відчуття справедливості та підтримки	Погіршення атмосфери в колективі, конфліктність, ослаблення командної роботи
Плинність кадрів	Підприємство не створює достатніх умов для утримання кваліфікованих працівників	Звільнення працівників, потреба у новому доборі та адаптації, втрата кадрової стійкості
Переважає лише матеріальних стимулів	Мотивація зводиться переважно до зарплати, без уваги до нематеріальних потреб працівника	Зниження довгострокової прив'язаності до підприємства, ослаблення внутрішньої мотивації, емоційне виснаження

Джерело: узагальнено авторами на основі [5; 11]

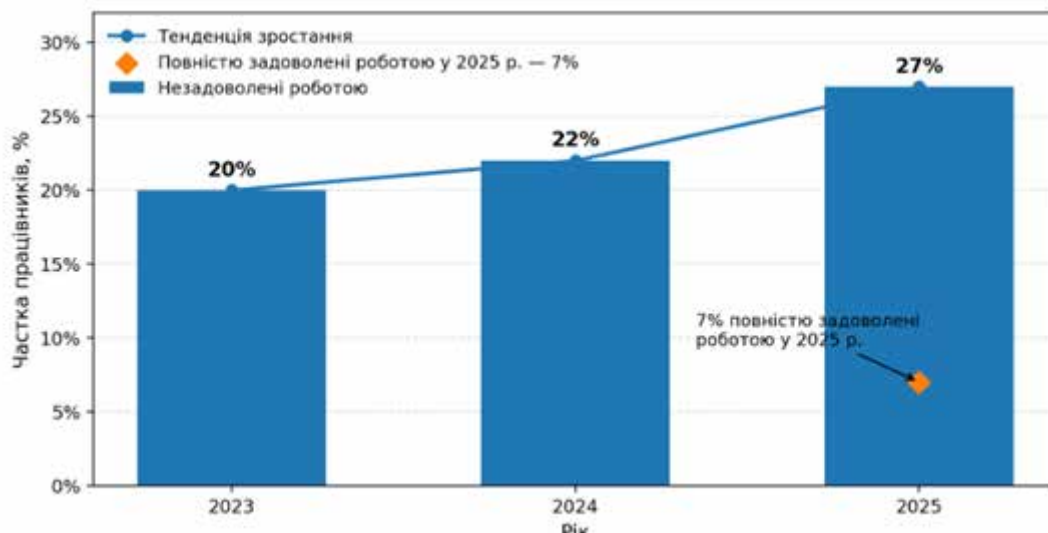


Рис. 1. Динаміка незадоволеності працівників роботою в Україні за 2023–2025 роки

Джерело: узагальнено авторами на основі [1]

посилення кадрових ризиків, пов'язаних зі зниженням мотивації, емоційним виснаженням персоналу та втратою зацікавленості у результатах праці. За таких умов підприємствам недостатньо використовувати лише традиційні підходи до стимулювання персоналу, оскільки система мотивації має враховувати не тільки показники результативності, а й психологічний стан працівників, рівень навантаження та загальні умови праці.

Важливу роль у формуванні мотивації відіграє використання КРІ, які дозволяють пов'язати результати праці з конкретними показниками та цілями

підприємства. Це забезпечує зрозумілість завдань для працівників і створює основу для об'єктивного оцінювання результатів [13, с. 151–153].

В умовах воєнного часу ці ризики посилюються. Зокрема, КРІ можуть не виконуватися з незалежних від працівника причин (перебої з електропостачанням, логістичні обмеження, мобілізація), що знижує довіру до системи оцінювання. Водночас виникає ризик формального досягнення КРІ без орієнтації на результат. Працівники зосереджуються на показниках, ігноруючи цілі підприємства. Додатковою проблемою є використання застарілих КРІ,

не адаптованих до сучасних умов. На практиці це проявляється у зниженні інтересу до роботи, формальному виконанні завдань і втраті ініціативності, що з часом трансформується у кадрові ризики. Дослідження підтверджують комплексний характер ризиків мотивації, серед яких виокремлюють ризики продуктивності, благополуччя персоналу, операційні та брендіві ризики.

В умовах воєнного часу зростає значення не лише матеріальних стимулів, а й безпеки праці, психологічного комфорту та справедливого ставлення до працівників [5, с. 378–384]. Це негативно впливає на кадрову стабільність, що проявляється у зростанні плинності кадрів і зниженні лояльності [8, с. 357].

Важливим аспектом є прозорість оцінювання результатів діяльності. Відсутність зв'язку між результатами праці та винагородою знижує довіру до системи мотивації та може спричинити внутрішнє напруження. Матеріальна мотивація залишається базовою, однак її ефективність залежить від врахування внеску працівника в результат [9, с. 23].

Водночас у сучасних умовах застосування КРІ супроводжується низкою специфічних ризиків, які особливо загострюються в період воєнного стану. У зв'язку з цим доцільно виділити ключові ризики системи мотивації на основі КРІ, що наведені в табл. 3.

Отже, наведені ризики свідчать, що система мотивації персоналу на основі КРІ в умовах воєнного часу потребує адаптації до реальних умов діяльності підприємства. Їх наявність знижує ефективність роботи персоналу, посилює внутрішню напруженість і негативно впливає на кадрову стабільність. Це зумовлює необхідність більш гнучкого підходу до формування КРІ з урахуванням як зовнішніх факторів, так і людського аспекту.

Важливим є врахування психологічних ризиків персоналу, які в сучасних умовах посилюються. Підвищений рівень стресу, втоми та професійне вигорання знижують ефективність навіть за наявності чітких КРІ. Тому підприємствам доцільно впроваджувати заходи підтримки: гнучкий графік, дистанційну роботу, програми психологічної допомоги та розвиток внутрішньої комунікації.

Крім того, необхідно враховувати демографічні та кадрові зміни. Унаслідок міграції та мобілізації частина досвідчених працівників вибула, що призвело до оновлення персоналу. За таких умов КРІ часто не відповідають можливостям нових працівників, що знижує їх ефективність. Це обумовлює необхідність адаптації КРІ та їх поєднання з нематеріальними інструментами мотивації.

Загалом ефективне управління ризиками у системі мотивації передбачає комплексний підхід, що

Таблиця 3

**Основні ризики системи мотивації персоналу на основі КРІ в умовах воєнного часу**

<b>Ризик</b>	<b>Характеристика</b>
Невиконання КРІ з незалежних причин	Виникає внаслідок впливу зовнішніх факторів, які не залежать від працівника: перебої з електропостачанням, порушення логістичних ланцюгів, обмежений доступ до ресурсів, мобілізація або вимушена відсутність персоналу. У таких умовах досягнення встановлених показників ускладнюється, що може знижувати довіру до системи оцінювання
Формальне досягнення КРІ	Проявляється в орієнтації працівників виключно на виконання встановлених показників без урахування реального результату діяльності. Це може призводити до викривлення пріоритетів, зниження якості роботи та втрати зв'язку між цілями підприємства і діями персоналу
Неактуальність КРІ	Пов'язана з використанням показників, сформованих у довоєнний період, які не відповідають сучасним умовам діяльності підприємства. Відсутність їх перегляду призводить до неадекватної оцінки результатів праці та зниження ефективності мотиваційної системи
Психологічні ризики	Виникають унаслідок підвищеного рівня стресу, тривожності, втоми та професійного вигорання персоналу. Тиск виконання КРІ в умовах війни може погіршувати емоційний стан працівників і негативно впливати на їхню продуктивність
Демографічні та кадрові зміни	Зумовлені міграційними процесами, виїздом працівників за кордон, мобілізацією та оновленням кадрового складу. Нові працівники можуть мати інший рівень кваліфікації та систему цінностей, що ускладнює застосування існуючих КРІ без їх адаптації
Відсутність зв'язку між КРІ та винагородою	Виникає тоді, коли працівник не розуміє, як результати його роботи впливають на оплату праці або заохочення. Це знижує мотивацію, довіру до системи та зацікавленість у досягненні показників
Обмежений вплив працівника на КРІ	Характеризується ситуацією, коли показники формуються без урахування реальних можливостей працівника впливати на результат. Це призводить до демотивації та формального виконання завдань

Джерело: узагальнено авторами

поєднує адаптацію KPI, врахування людського фактору та гнучкість організації праці. Це дозволяє не лише зменшити ризики, а й підвищити залученість персоналу. Водночас система мотивації на основі KPI може виступати як інструмент підвищення ефективності, так і джерело ризиків. Її результативність визначається здатністю підприємства адаптувати показники до змін середовища, враховувати психологічний стан працівників та особливості кадрової структури.

Війна суттєво змінила пріоритети мотивації персоналу. Якщо раніше акцент робився на розвитку та кар'єрному зростанні, то нині домінують базові потреби: безпека праці, стабільність доходу, збереження робочого місця та психологічна підтримка. Це зумовлює необхідність перегляду підходів до використання KPI.

Сучасні дослідження також підтверджують, що традиційні KPI не завжди відповідають умовам нестабільності. У зв'язку з цим актуальним є поєднання кількісних показників із більш гнучкими підходами, зокрема концепцією OKR (Objectives and Key Results – англ. «цілі та ключові результати» – методологія постановки амбіційних цілей та вимірювання їх досягнення), яка дозволяє узгоджувати індивідуальні цілі працівників зі стратегічними цілями підприємства [13, с. 151–154; 14].

Підхід OKR передбачає формування не лише вимірюваних показників, а й ширших стратегічних цілей, де ключові результати виступають інструментом оцінювання прогресу. Це дозволяє змістити акцент із формального виконання показників на досягнення реального результату. На відміну від жорстко фіксованих KPI, OKR є більш гнучкими та можуть переглядатися залежно від змін середовища. Це особливо актуально в умовах воєнного часу, коли рівень невизначеності суттєво зростає. Поєднання KPI та OKR сприяє підвищенню залученості персоналу та кращому узгодженню індивідуальних результатів із цілями підприємства.

Водночас ефективне управління ризиками мотивації потребує врахування людського фактору. Доцільним є впровадження гнучкого графіка, підтримки психологічного стану працівників, розвитку нематеріальної мотивації та покращення внутрішньої комунікації, що сприяє зниженню ризиків і підвищенню кадрової стабільності [8, с. 357; 14; 15].

Разом із цим підприємствам важливо переходити від формального до адаптивного, людиноорієнтованого підходу. Це передбачає регулярний перегляд

KPI, визначення релевантних показників і забезпечення прозорості оцінювання з постійним зворотним зв'язком.

Окрему увагу слід приділяти профілактиці професійного вигорання шляхом підтримки балансу між роботою та особистим життям, створення комфортного середовища та розвитку культури підтримки в колективі.

Таким чином, система мотивації на основі KPI в сучасних умовах є не лише інструментом оцінювання, а й потенційним джерелом ризиків. Її ефективність визначається здатністю менеджменту підприємства адаптувати показники до змін середовища, враховувати інтереси працівників і особливості кадрової структури.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що в умовах воєнного часу система мотивації персоналу на основі KPI має як переваги, так і недоліки: з одного боку, вона виступає важливим інструментом підвищення результативності праці, а з іншого – може генерувати додаткові кадрові ризики за відсутності належної адаптації. У результаті аналізу виявлено ключові чинники зниження ефективності мотиваційних систем: невідповідність KPI реальним умовам діяльності, обмежений вплив працівників на досягнення показників, а також посилення психологічного навантаження та кадрових змін.

Мінімізація ризиків у системі мотивації потребує комплексного підходу, який передбачає гнучке коригування KPI, забезпечення прозорого зв'язку між результатами праці та винагородою, а також урахування людського фактору, зокрема психологічного стану працівників і їхніх актуальних потреб. Це сприятиме зниженню рівня стресу, підвищенню залученості персоналу та зміцненню кадрової стабільності.

Отже, в умовах воєнного часу ефективність системи мотивації на основі KPI визначається не стільки жорсткістю показників, скільки здатністю підприємства адаптувати їх до реальних умов діяльності та потреб персоналу. Саме комплексний і гнучкий підхід до управління дозволяє мінімізувати кадрові ризики та підвищити загальну результативність підприємства.

Перспективи подальших досліджень можуть бути пов'язані з розробкою практичних моделей адаптації KPI до умов нестабільності, а також із більш детальним аналізом ефективності поєднання KPI та OKR у системі мотивації персоналу.

#### Список літератури:

1. Скибінська З. М., Ішук Е. В. Формування моделі ризик-менеджменту у системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3832>
2. Теплюк М. А., Андрікевич В. О. Роль мотивації персоналу для забезпечення ефективного управління підприємством. *Вісник ХНУ*. 2023. № 2. С. 13–18. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/50484>

3. Турло Н. П., Осадчук О. В. Стан ринку праці та мотивація персоналу. *Економічний простір*. 2023. № 191. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1541>
4. Український бізнес на межі 2026 року. URL: <https://kyiv1.com/ukrainskyj-biznes-na-mezhi-2026-ho-finansovyj-tysk-ta-krytychnyj-kadrovuj-deficyt>
5. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1966>
6. Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 378–384. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/04f954d1-0b10-4e35-84af-ca6e420620e3>
7. Гуменюк В. Я., Міщук Г. Ю., Олійник О. О. Управління ризиками: навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2009. 156 с.
8. Кравченко М. О., Бояринова К. О., Копішинська К. О. Управління ризиками: навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 432 с.
9. Лаврененко В. В. Концепція КРІ в управлінні підприємствами. *Стратегія економічного розвитку України*. 2010. № 26–27. С. 151–156. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/1063>
10. Мутерко Г. М., Михальов Д. В. Особливості мотивації персоналу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3672>
11. Дефіцит кадрів в Україні 2026. URL: <https://asiawork.com.ua/blog/defitsyt-kadriv-v-ukrayini-2026-zvit-ta-prohnoz>
12. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 10. С. 22–28. URL: <https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/203>
13. Мельниченко С. О. Застосування методів нематеріальної мотивації персоналу // Сучасні проблеми розвитку підприємств харчової промисловості: теорія та практика: програма і матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених і студентів, 13–14 листопада 2014 р. Київ: НУХТ, 2014. С. 142–143. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/22781>
14. Продуктивність в Україні 2026. URL: <https://trademaster.ua/articles/313994>
15. Рівень задоволеності роботою серед українців стрімко падає. URL: <https://businessua.com/robo-ta-riven-zadovolenosti-robotoyu-sered-ukrainciv-strimko-padae.html>

#### References:

1. Skybinska Z. M., Ishchuk E. V. (2024) Formuvannya modeli ryzyk-menedzhmentu u systemi upravlinnia pidpriemstvom [Formation of a risk management model in the enterprise management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 61. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3832>
2. Tepluk M. A., Andrikevych V. O. (2023) Rol motyvatsii personalu dlia zabezpechennia efektyvnoho upravlinnia pidpriemstvom [The role of personnel motivation in ensuring effective enterprise management]. *Visnyk KhNU*, no. 2, pp. 13–18. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/50484>
3. Turlo N. P., Osadchuk O. V. (2023) Stan rynku pratsi ta motyvatsiia personalu [Labor market conditions and personnel motivation]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 191. Available at: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1541>
4. Ukrainyskiy biznes na mezhi 2026 roku [Ukrainian business on the verge of 2026]. Available at: <https://kyiv1.com/ukrainskyj-biznes-na-mezhi-2026-ho-finansovyj-tysk-ta-krytychnyj-kadrovuj-deficyt>
5. Zastavniuk L. (2022) Motyvatsiia personalu yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Personnel motivation as a factor of increasing enterprise competitiveness]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 45. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1966>
6. Poplavska O. M., Kononenko T. S. (2021) Motyvatsiia ta zadovolenist pratsivnykiv: analiz, ryzyky, shliakhy vdoskonalennia [Motivation and employee satisfaction: analysis, risks, and ways of improvement]. *Biznes Inform*, no. 5, pp. 378–384. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/items/04f954d1-0b10-4e35-84af-ca6e420620e3>
7. Humeniuk V. Ya., Mishchuk H. Yu., Oliinyk O. O. (2009) Upravlinnia ryzykamy: navch. posib. [Risk management: textbook]. Rivne: NUVHP, 156 p. (in Ukrainian).
8. Kravchenko M. O., Boiarynova K. O., Kopishynska K. O. (2021) Upravlinnia ryzykamy: navch. posib. [Risk management: textbook]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, 432 p. (in Ukrainian).
9. Lavrenenko V. V. (2010) Kontseptsii KPI v upravlinni pidpriemstvamy [KPI concept in enterprise management]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, no. 26–27, pp. 151–156. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/1063>
10. Muterko H. M., Mykhalov D. V. (2024) Osoblyvosti motyvatsii personalu v umovakh voiennoho stanu [Features of personnel motivation under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 60. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3672>
11. Defitsyt kadriv v Ukraini 2026 [Staff shortage in Ukraine 2026]. Available at: <https://asiawork.com.ua/blog/defitsyt-kadriv-v-ukrayini-2026-zvit-ta-prohnoz>
12. Dashko I. M. (2021) Motyvatsiia personalu v systemi upravlinnia ekonomichnoiu efektyvnistiu trudovykh resursiv pidpriemstva [Personnel motivation in the system of managing economic efficiency of labor resources]. *Tavriiskiy naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, no. 10, pp. 22–28. Available at: <https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/203>

13. Melnychenko, S. O. (2014). Zastosuvannia metodiv nematerialnoi motyvatsii personalu [Application of non-material motivation methods]. Suchasni problemy rozvytku pidpriemstv kharchovoi promyslovosti: teoriia ta praktyka: materialy II Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii molodykh vchenykh i studentiv, 13–14 lystopada 2014 r. [Modern problems of food industry enterprise development: theory and practice: Proceedings of the II All-Ukrainian Scientific and Practical Conference of Young Scientists and Students]. Kyiv: NUKHT, pp. 142–143. Available at: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/22781>

14. Produktyvnist v Ukraini 2026 [Productivity in Ukraine 2026]. Available at: <https://trademaster.ua/articles/313994>

15. Riven zadovolnosti robotoiu sered ukraintsiv strimko padaie [Job satisfaction among Ukrainians is rapidly declining]. Available at: <https://businessua.com/robota/riven-zadovolenosti-robotoyu-sered-ukrainciv-strimko-padaie.html>

*Стаття надійшла: 04.05.2026*

*Стаття прийнята: 29.05.2026*

*Стаття опублікована: 06.07.2026*