

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 4.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.92>

УДК 005.96: 159.9

С. В. Салоїд,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3294-2671>

Г. С. Салоїд,

*здобувач освітнього ступеня «магістр»,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3223-2928>

ОСНОВНІ ІНСТРУМЕНТИ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ

S. Saloid,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Enterprise Management, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorskyi
Kyiv Polytechnic Institute"*

G. Saloid,

*Candidate of educational degree «master», National Technical University of
Ukraine "Igor Sikorskyi Kyiv Polytechnic Institute"*

MAIN TOOLS OF MOTIVATION IN THE SYSTEM OF PERSONNEL SELF-MANAGEMENT IN WAR CONDITIONS

У статті розглядаються основні інструменти мотивації в системі самоменеджменту персоналу в умовах війни, зокрема внутрішні та зовнішні чинники мотивації, а також застосування цифрових інструментів для самоконтролю та управління робочими процесами. Аналізуються ключові теоретичні підходи до мотивації, такі як теорія самодетермінації та мотиваційна теорія Локка і Латама, а також їх застосування в умовах кризових ситуацій. Зокрема, приділено увагу розвитку внутрішньої мотивації працівників через постановку цілей, емоційну саморегуляцію, а також використанню організаційних практик підтримки, таких як гнучкий графік, психологічна підтримка та гібридна зайнятість. Окремо розглянуто важливість профілактики професійного вигорання та створення умов для самопланування і підвищення ефективності роботи. Практичні рекомендації для підприємств, що сприяють підвищенню мотивації та самоменеджменту, включають впровадження сучасних інструментів управління та регулярний зворотний зв'язок з працівниками. У статті також наводяться розрахунки витрат і ефективності запропонованих заходів. Розроблені рекомендації мають практичне значення для керівництва підприємств, оскільки дозволяють підвищити рівень мотивації персоналу та забезпечити стабільність роботи в умовах війни.

This paper examines the main motivation tools in the self-management system of personnel during wartime, specifically focusing on internal and external motivation factors, as well as the use of digital tools for self-control and managing work processes. The study explores key theoretical approaches to motivation, such as Self-Determination Theory (Ryan and Deci) and Locke and Latham's Goal Setting Theory, and their practical application in crisis situations. Special emphasis is placed on the development of internal motivation through goal setting, emotional self-regulation, and the use of organizational practices such as flexible schedules, psychological support, and hybrid employment models.

In addition, the paper highlights the importance of preventing professional burnout and fostering an environment that promotes self-planning and increased work efficiency. One of the core elements discussed is the role of emotional intelligence in navigating stress and uncertainty in the workplace, particularly under the pressure of wartime conditions. The research provides practical recommendations for companies to increase employee engagement and productivity through specific strategies such as setting individual goals aligned with team objectives, promoting work-life balance, and improving communication channels.

The paper also introduces the concept of using modern digital tools to enhance self-management, such as task management platforms and performance tracking systems, as well as leveraging regular feedback mechanisms to maintain a motivated workforce.

By integrating motivational theories with practical recommendations, the paper provides actionable insights for businesses operating in crisis conditions. These recommendations aim to maintain workforce stability, reduce turnover, and optimize performance, ultimately contributing to the long-term sustainability of organizations during times of uncertainty. The study concludes by underlining the significance of adapting motivational strategies to current realities and the importance of leadership in implementing effective motivational systems that support personnel well-being and enhance overall productivity.

Ключові слова: персонал, самоменеджмент, мотивація, мотиваційні інструменти, воєнний стан.

Keywords: personnel, self-management, motivation, motivational tools, martial law.

Постановка проблеми загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах війни питання ефективного самоменеджменту персоналу набуває критичного

значення. Високий рівень невизначеності, стресові фактори та фізичне виснаження суттєво впливають на продуктивність працівників, змушуючи їх адаптувати власні підходи до самоконтролю та мотивації. Самоменеджмент стає не лише засобом підвищення ефективності, а й важливим інструментом психологічної стійкості.

В умовах постійних змін і викликів мотивація відіграє ключову роль у збереженні працездатності та внутрішньої рівноваги працівників. Розуміння основних інструментів мотивації допомагає не лише підтримувати високу продуктивність, а й формувати довготривалу стійкість до стресових ситуацій. Це особливо актуально для фахівців, які працюють у критичних сферах або підвищеному психологічному навантаженні.

Зважаючи на складність і багатовимірність цієї проблематики, важливо дослідити ефективні методи мотивації, які можуть бути інтегровані в систему самоменеджменту. Саме цій темі присвячена дана стаття, у якій розглядаються ключові підходи до збереження мотивації, адаптивні техніки управління власною ефективністю та стратегії запобігання емоційному вигоранню в умовах війни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика мотивації та самоменеджменту в умовах кризових ситуацій активно досліджується як вітчизняними, так і іноземними науковцями. Українські дослідники, зокрема О. Амоша та Л. Шаульська, акцентують увагу на адаптації традиційних мотиваційних моделей до реалій воєнного часу та психологічних аспектів стійкості персоналу. Серед зарубіжних науковців вагомий внесок зробили Е. Локк і Г. Латам, які розробили теорію постановки цілей як ключового елемента самомотивації, а також Р. Райан і Е. Десі, які досліджували самодетермінацію та внутрішню мотивацію працівників. У сучасних дослідженнях все більше уваги приділяється методам психологічної підтримки, розвитку емоційного інтелекту та технікам адаптації до високого рівня стресу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз теоретичних підходів та обґрунтування практичних рекомендацій щодо використання основних інструментів мотивації в системі самоменеджменту персоналу в умовах війни. Основними завданнями є: визначення ключових аспектів мотивації в умовах високої невизначеності та стресу; аналіз ефективності сучасних методів самомотивації та їх адаптації до воєнного періоду; розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи самоменеджменту персоналу з урахуванням психологічної стійкості та професійного вигорання.

Для вирішення поставлених завдань застосовувалися такі методи досліджень, як метод аналізу й синтезу, порівняльний аналіз, графічно-аналітичний, економіко-математичні методи, методи теоретичного узагальнення, анкетування, спостереження та експертне оцінювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління власною діяльністю та емоціями є критично важливим для підтримання ефективності в будь-яких умовах. Самоменеджмент — це процес управління власною діяльністю, емоціями та поведінкою з метою досягнення особистих та професійних цілей [3]. Це важливий аспект ефективності працівника, особливо в умовах стресових ситуацій, таких як війна. В умовах війни самоменеджмент набуває ще більшого значення, оскільки працівники стикаються з підвищеним психологічним навантаженням, невизначеністю, а також необхідністю швидкої адаптації до нових умов. Стратегії самоменеджменту в цей період повинні включати в себе не лише управління часом і ресурсами, але й підтримку психологічної стійкості, профілактику вигорання та розвиток внутрішньої мотивації для збереження ефективності навіть у найскладніших обставинах.

Для розуміння механізмів мотивації в контексті самоменеджменту важливо звернутися до основних теорій мотивації, що були розроблені в психології. Однією з найвідоміших є **теорія самодетермінації** (Райан і Десі), яка акцентує увагу на внутрішній мотивації та її ролі в самоуправлінні. За

цією теорією, людина, яка діє за внутрішнім покликом (а не через зовнішні нагороди чи санкції), має більший рівень задоволення і досягнень у довгостроковій перспективі [10]. Ця концепція особливо важлива в умовах нестабільності, коли працівник має знаходити внутрішні ресурси для збереження ефективності.

Ще однією важливою теорією є **мотиваційна теорія Локка і Латама**, яка фокусується на постановці чітких цілей як факторі, що стимулює високу продуктивність. Вони стверджують, що конкретні, складні, але досяжні цілі можуть значно підвищити ефективність діяльності [12]. У воєнний час це особливо актуально, оскільки дозволяє не лише підтримувати внутрішній драйв, а й допомагає подолати стрес і невизначеність, зберігаючи продуктивність.

Обидві ці теорії можуть бути успішно застосовані в системі самоменеджменту для забезпечення ефективної мотивації та психологічної стійкості працівників у надзвичайних ситуаціях.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика основних теорій мотивації в самоменеджменті

<i>Складові</i>	<i>Теорія самодетермінації (Райан і Десі)</i>	<i>Мотиваційна теорія Локка і Латама</i>
Основна теорія	Внутрішня мотивація і психологічні потреби	Постановка цілей і задач
Основні елементи	Компетентність, автономія, зв'язаність	Конкретність, складність, прийнятність
Ключові ідеї	Задоволення психологічних потреб сприяє самомотивації	Визначені складні цілі підвищують продуктивність

Джерело: сформовано на основі [10, 11, 12].

Порівнюючи ці дві концепції, можна побачити їхню взаємодоповнюваність. Теорія самодетермінації пояснює, чому внутрішня мотивація є ключовою для тривалого збереження ефективності, особливо в

стресових умовах. Вона підкреслює роль автономії, компетентності та соціальної взаємодії у формуванні мотиваційного стану людини. Теорія самодетермінації Райана і Десі зосереджується на внутрішніх аспектах мотивації, стверджуючи, що люди мотивовані, коли їхня діяльність відповідає трьом базовим психологічним потребам: автономії, компетентності та соціальній пов'язаності. Ця теорія наголошує, що внутрішня мотивація виникає тоді, коли людина сама визначає напрям своєї діяльності, відчуває власну ефективність у виконанні завдань і має підтримку в соціальному середовищі [11]. В умовах війни ця модель набуває особливої важливості, оскільки дозволяє працівникам зберігати високу продуктивність, керуючись власними переконаннями та інтересами, а не лише зовнішніми стимулами.

Водночас теорія Локка і Латама конкретизує, як правильно вибудовані цілі можуть стати потужним стимулом для дій. Ця теорія стверджує, що чіткі, конкретні та складні цілі сприяють більшій зосередженості, наполегливості та продуктивності працівників.

Якщо застосовувати ці теорії в самоменеджменті, можна побудувати ефективну систему мотивації, що поєднує внутрішню самодисципліну та зовнішні стимули у вигляді чітко визначених завдань. У кризових ситуаціях, зокрема під час війни, така інтеграція дозволяє підтримувати продуктивність, адаптуватися до змін та ефективно розподіляти ресурси, зменшуючи ризик професійного вигорання.

Основна різниця між цими теоріями полягає в підході до мотивації: Райан і Десі розглядають її як внутрішній процес, що залежить від глибоких психологічних потреб, тоді як Локк і Латам роблять акцент на зовнішніх стимулах через постановку цілей. Обидва підходи можуть ефективно застосовуватися в системі самоменеджменту, доповнюючи один одного: усвідомлення власної автономії та компетентності може поєднуватися з конкретними цілями для підтримки продуктивності в складних умовах.

Воєнні дії створюють унікальні, надзвичайно складні умови для функціонування будь-якої організації. Особливо гостро це відчувається на рівні персоналу, який вимушений адаптуватися до нових реалій: загроза життю, евакуація, втрата домівки, розрив соціальних зв'язків, відключення комунікацій, часткова або повна втрата стабільного доходу. У таких умовах традиційні моделі мотивації, що функціонували в мирний час, часто втрачають свою дієвість або потребують суттєвого переосмислення.

Психологічний стан працівників в умовах війни характеризується високим рівнем стресу, нестабільністю емоцій, зниженням когнітивних здібностей (концентрації уваги, пам'яті, здатності до прийняття рішень). Підвищена тривожність, депресивні стани, відчуття безвиході або апатії стають звичним фоном для виконання повсякденних обов'язків. Водночас для багатьох співробітників робота стає своєрідним «якорем» стабільності — джерелом сенсу, звичної структури дня і навіть терапевтичним інструментом, що допомагає не занурюватися в хаос зовнішнього середовища.

Варто враховувати, що мотиваційні драйвери в таких умовах зміщуються. Якщо в мирний час ключову роль відігравали зовнішні стимули (оплата праці, кар'єрне зростання, бонуси), то в умовах війни на перший план виходять внутрішні мотиватори: потреба у безпеці, підтримці, відчутті значущості та причетності до спільної справи. Сама робота, якщо вона має ціннісне наповнення, може стати джерелом внутрішньої сили для подолання травм та тривоги. Проте це можливо лише за умови, що організаційна культура сприяє підтримці персоналу, а керівництво демонструє емпатію та людяність [2].

В таких складних умовах здатність особистості самотійно організовувати свою діяльність стає не просто корисною — вона перетворюється на критично необхідну компетенцію. Однак реалізація самоменеджменту в таких умовах стикається з низкою викликів.

Перший і найочевидніший виклик — непередбачуваність. Планування, як одна з базових функцій самоменеджменту, часто втрачає сенс, коли будь-

якої миті може пролуhati сирена, зникнути зв'язок, статися евакуація чи інші форс-мажорні обставини. Це спричиняє постійний стрес, відчуття втрати контролю, що підриває здатність діяти системно та послідовно.

Другий виклик — емоційне виснаження. Людина в стані емоційної турбулентності не завжди здатна раціонально керувати власною діяльністю. Коли на передньому плані — виживання та збереження базової безпеки, мотивація до саморозвитку, професійного зростання чи оптимізації робочих процесів суттєво знижується. Крім того, відсутність чітких орієнтирів, зміна цінностей, розмитість майбутнього підривають основу для постановки цілей — ще одного важливого елементу самоменеджменту.

Третій виклик — фізичні обмеження. Часто працівники не мають доступу до стабільного інтернету, електрики, комфортного робочого місця. Вони можуть бути змушені працювати з укриття, з іншої країни, або під звуки вибухів. Усе це вимагає надзвичайної гнучкості, здатності адаптуватися до змін та знаходити нестандартні рішення в обмежених умовах.

Незважаючи на ці труднощі, багато працівників демонструють високу стійкість і здатність до ефективного самоменеджменту. У таких ситуаціях важливу роль відіграють внутрішні чинники мотивації: особистий сенс діяльності, почуття обов'язку, підтримка колективу, віра в спільну перемогу. Самоменеджмент трансформується з інструменту ефективності в мирний час у засіб збереження психічного здоров'я, структурування хаосу та відновлення суб'єктивного контролю.

Таким чином, в умовах війни мотивація персоналу набуває нового наповнення: вона втрачає свою «класичну» логіку й підлаштовується під реалії, де ключовим є не максимізація результатів, а збереження ресурсу та стійкість. Самоменеджмент у таких умовах має ґрунтуватися не лише на техніках планування, а й на практиках самопідтримки, адаптивності, емоційного відновлення. Саме це дозволяє зберегти не лише продуктивність, а й людяність, яка, зрештою, і є основою довготривалої мотивації [1].

З огляду на виклики, спричинені війною, система самоменеджменту персоналу зазнає значних трансформацій. Зміна умов праці, постійна нестабільність, психологічний тиск — усе це потребує переосмислення підходів до підтримки особистої ефективності. На основі аналізу теоретичних положень (зокрема теорії самодетермінації та теорії цілей) та практичних спостережень було сформовано три ключові блоки інструментів, які забезпечують ефективний самоменеджмент: **внутрішня мотивація, зовнішні чинники впливу та цифрові технології як інструмент самоуправління**. Усі вони взаємодіють між собою, формуючи єдину систему підтримки продуктивності працівника в умовах підвищеного стресу.

Одним із ключових інструментів самоменеджменту є **внутрішня мотивація**, яка формується завдяки правильній роботі з цілями, емоційним інтелектом та енергією. Постановка цілей — базовий, але надзвичайно дієвий інструмент, що дозволяє працівнику втримувати фокус на важливому навіть у ситуації невизначеності [13]. Теорія цілей Локка і Латама доводить, що конкретні, складні, але досяжні цілі підвищують мотивацію і результати.

Постановка цілей є одним із найпотужніших інструментів самоменеджменту, що не лише орієнтує працівника в щоденній діяльності, а й створює відчуття контролю та стабільності.

Цілі можуть бути різними: від стратегічних («завершити проєкт до кінця кварталу») до тактичних («виконати 3 важливі завдання до обіду»), і навіть мікроцілей («встати вчасно», «зробити зарядку»). У системі самоменеджменту рекомендовано використовувати SMART-модель, яка дозволяє структурувати мету та зрозуміти, коли вона буде досягнута [5]. На рисунку 1 подана концепція SMART-цілей у кризових умовах на прикладі ІТ компаній.

Ще одним важливим інструментом є **розвиток емоційного інтелекту**. Емоційна саморегуляція є критично важливою в умовах постійного стресу, що викликаний війною. Працівники з високим рівнем емоційного інтелекту здатні краще керувати своїм емоційним станом, ефективно взаємодіяти з

колегами навіть в онлайн-форматі, швидше адаптуватися до змін. Це, у свою чергу, знижує ризики професійного вигорання та підтримує загальну ефективність персоналу.

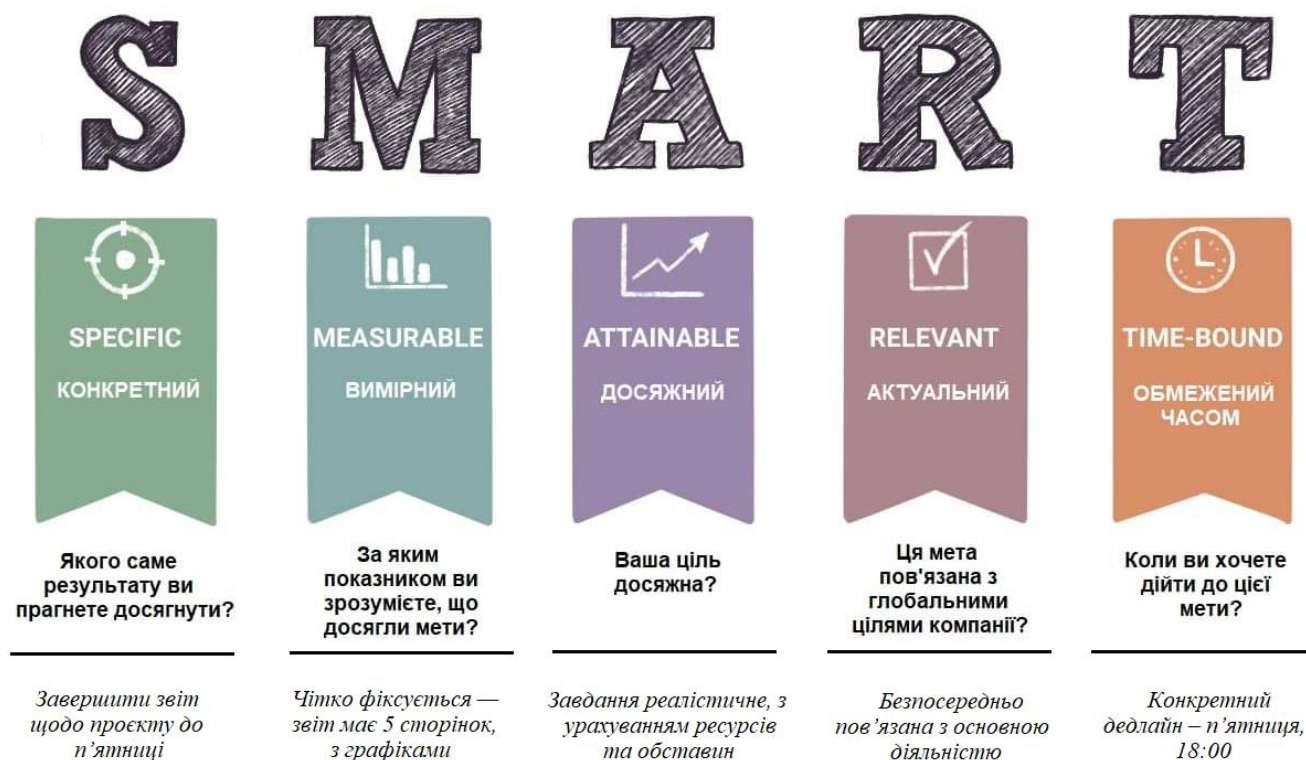


Рис. 1. SMART-цілі у кризових умовах (приклад для працівника в ІТ-сфері)

Джерело: складено автором на основі [6]

Емоційний інтелект (EQ), як здатність усвідомлювати, розуміти та регулювати власні емоції, а також ефективно взаємодіяти з іншими, дозволяє працівнику залишатися адаптивним та зберігати робочу форму [9]. В сучасних умовах, коли тривога, страх, злість і апатія можуть стати щоденними супутниками, навички EQ вкрай важливі.

При цьому, самоменеджмент передбачає постійний діалог із собою: що я відчуваю? чому я це відчуваю? як це впливає на мою роботу? що я можу зробити прямо зараз? Поширеними техніками розвитку EQ є ведення щоденника емоцій, практика майндфулнесу, техніки дихання,

самоспостереження. Також важливо створити емоційно безпечний простір — навіть у віртуальному офісі.

Таблиця 2. Порівняння традиційної самодисципліни та самоменеджменту з елементами EQ

<i>Параметр</i>	<i>Традиційна самодисципліна</i>	<i>Самоменеджмент з EQ</i>
Орієнтація	На результат	На процес і добробут
Стиль внутрішнього діалогу	“Треба!”, “Зберися!”	“Що я зараз відчуваю?”
Інструменти впливу	Тайм-менеджмент	Тайм- і енерджі-менеджмент
Результат	Досягнення, але ризик вигорання	Досягнення + ресурсний стан

Джерело: складено автором на основі [6, 9]

Ще одна складова внутрішньої мотивації — **управління енергією**. У воєнних реаліях традиційні підходи до тайм-менеджменту втрачають ефективність. Значно більш результативним є енерджі-менеджмент — фокус не на кількості виконаних завдань, а на тому, коли і як людина працює найпродуктивніше. Це означає планування завдань відповідно до рівня енергії протягом доби, впровадження мікроперерв, дотримання режиму сну й харчування, а також емоційна гігієна. Все це створює умови для збереження ресурсного стану в довготривалій перспективі.

У воєнних умовах робочий день часто фрагментований, порушується режим, виникають зовнішні перешкоди. Саме тому управління енергією (енерджі-менеджмент) є значно ефективнішим підходом, ніж класичний тайм-менеджмент. Це означає планування роботи не за годинами, а за піками продуктивності; активне чергування фаз напруги та відновлення; свідоме відстеження свого стану (сон, харчування, фізична активність, стрес).

Окрім внутрішніх інструментів, важливу роль у системі самоменеджменту відіграють **зовнішні чинники**, зокрема підтримка з боку організації. Як свідчать сучасні дослідження, працівники надзвичайно потребують не лише матеріальної компенсації, а й м’якої підтримки — гнучкості, довіри, прозорості комунікації [14]. Організації, що надають можливість гнучкого графіку (з урахуванням повітряних тривог,

відключень), підтримують психічне здоров'я (через доступ до психологів, груп емоційної підтримки), публічно визнають досягнення працівників — демонструють вищий рівень утримання персоналу та кращі результати.

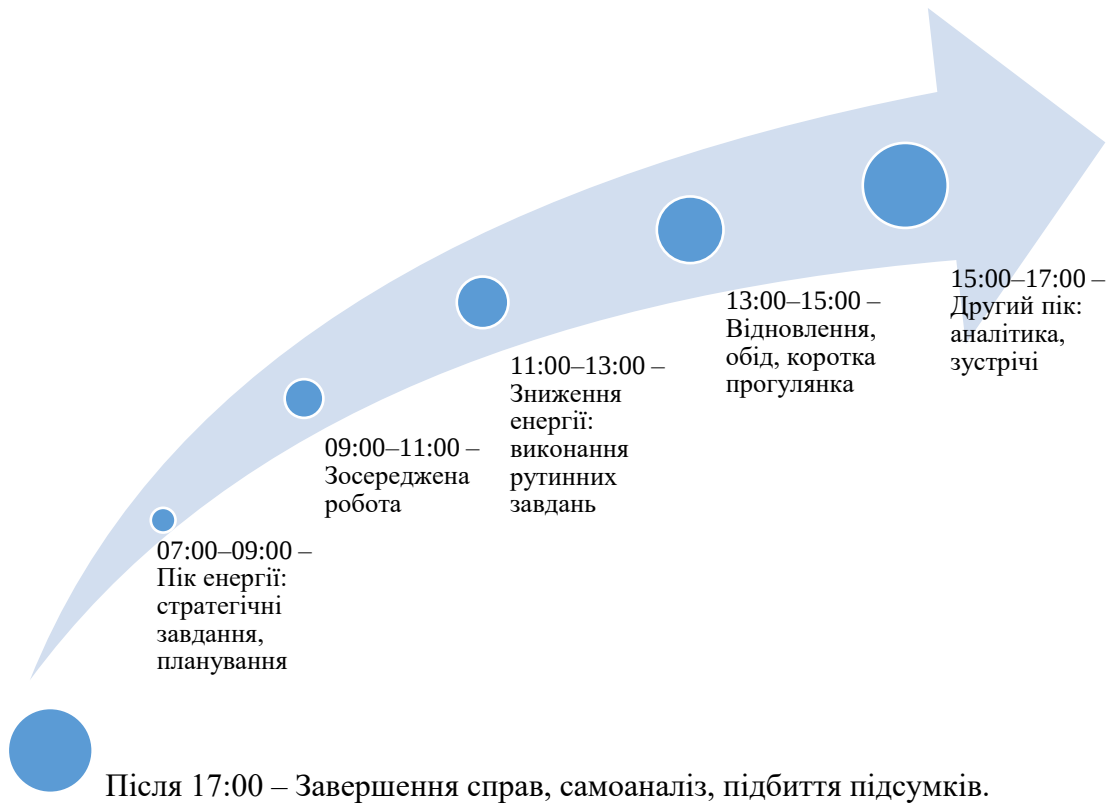


Рис. 2. Щоденний ритм працівника за моделлю енергетичних хвиль (з прикладом на періоди активності)

Джерело: складено автором на основі [7]

Зовнішні чинники впливу трансформують роль організації: вона більше не є лише роботодавцем, а стає простором психологічної підтримки, гнучкості, людяності. Ключовими механізмами є:

- Гнучкий графік (**врахування повітряних тривог, догляду за дітьми тощо**);
- Прозора комунікація (**регулярні апдейти, чіткість завдань**);
- Соціальна підтримка (**доступ до психолога, груп взаємодопомоги**);
- Визнання досягнень (**нагороди, подяки, мікропохвали**).

До зовнішніх інструментів також відноситься **адаптація робочих процесів**: спрощення звітності, мінімізація бюрократії, впровадження

асинхронного спілкування. Це створює умови для автономної, але ефективної роботи, що є основою самоменеджменту. Такі підходи відповідають принципам теорії самодетермінації, яка наголошує на необхідності автономії, компетентності та залученості як основ внутрішньої мотивації.

Ефективний самоменеджмент неможливий без налаштування відповідного контексту. Сюди входить спрощення звітності, впровадження асинхронної роботи, мінімізація мікроменеджменту [7]. Створення середовища, де людина відчуває довіру й автономію — ключ до внутрішньої мотивації, відповідно до теорії самодетермінації.

Таблиця 3. Мотиваційні практики організацій в умовах війни (на прикладі ІТ, освіти та держсектору)

<i>Сфера</i>	<i>Приклади практик</i>	<i>Мета</i>
ІТ	Гнучкий графік, робота з-за кордону	Підтримка стабільності
Освіта	Зменшення навантаження, психологічна підтримка	Збереження емоційного ресурсу
Держсектор	Гібридна зайнятість, прозора комунікація	Підтримка довіри та контролю

Джерело: складено автором на основі [4]

Згідно з наведеними прикладами мотиваційних практик в різних секторах, можна побачити, що кожна організація адаптує свої стратегії в залежності від специфіки діяльності та умов війни. У сфері ІТ, основна увага приділяється забезпеченню гнучкості в робочому графіку та можливості працювати з-за кордону, що дозволяє зберігати стабільність у роботі та підтримувати високий рівень продуктивності, незважаючи на зовнішні обставини. У галузі освіти акцент робиться на зменшення навантаження та надання психологічної підтримки, що сприяє збереженню емоційного ресурсу викладачів та студентів. У держсекторі гібридна зайнятість та прозора комунікація є важливими елементами для підтримки довіри та ефективного контролю, що забезпечує не тільки стабільність

функціонування, але й зміцнює корпоративну культуру у складні часи. Кожен з цих підходів відповідає на специфічні виклики та дозволяє організаціям зберігати мотивацію і знижувати рівень стресу серед співробітників в умовах війни.

Не менш важливим елементом сучасного самоменеджменту є **використання цифрових інструментів**, які суттєво полегшують особисту організацію праці, планування, моніторинг емоційного стану та комунікацію [8]. Серед найпопулярніших — **Notion, Trello, Todoist** для планування завдань; **Pomofocus, Forest** для роботи за методом Pomodoro; **Moodnotes, Wysa** для моніторингу емоційного стану; **Slack, Telegram, Zoom** для ефективної командної взаємодії.

Ці інструменти стають незамінними помічниками у створенні особистої системи управління. Вони сприяють автономності, підвищенню самосвідомості, зменшенню тривожності та кращій самоорганізації. Особливо цінними вони є в умовах, коли зовнішнє середовище постійно змінюється, а потреба в стабільності й передбачуваності є ключовою. В умовах війни вони стають інфраструктурою, яка тримає на плаву особисту продуктивність, комунікацію й внутрішню організацію.

Таблиця 4. Цифрові інструменти для самоменеджменту

Категорія інструменту	Приклади	Функції
Планування та цілі	Notion, Trello, Todoist	Завдання, пріоритети, дедлайни
Фокус і продуктивність	Pomofocus, Forest	Техніка Pomodoro, відстеження фокусу
Емоційний стан	Moodnotes, Wysa	Самоспостереження, рефлексія
Командна взаємодія	Slack, Zoom, Telegram	Чат, відеозустрічі, швидкий обмін

Джерело: складено автором на основі [8]

Ці інструменти не лише допомагають організувати роботу, а й формують цифрове середовище самоменеджменту: структуроване, гнучке та орієнтоване на збереження ресурсу.

Таким чином, мотивація в системі самоменеджменту в умовах війни — це складна багатокomпонентна система, де переплітаються внутрішні установки, зовнішні впливи та цифрові ресурси. Її основою є внутрішня мотивація, що живиться через усвідомлення цілей, управління енергією й розвиток емоційної компетентності. Але вона також потребує підтримки: як організаційної, так і технічної. Інтеграція всіх цих елементів дозволяє не лише залишатися продуктивним, але й підтримувати себе на шляху до відновлення та розвитку, навіть у найскладніші часи.

Сучасні реалії, спричинені війною, вимагають не лише адаптації традиційних моделей управління персоналом, а й перегляду підходів до підтримки самоменеджменту працівників. Як було розглянуто раніше, самоменеджмент у складних умовах забезпечується як внутрішніми мотиваційними чинниками, так і зовнішніми організаційними стимулами. На основі аналізу теоретичних підходів та особливостей мотивації в умовах кризи, можна сформуванати низку практичних рекомендацій, спрямованих на посилення мотиваційної складової самоменеджменту на рівні підприємства.

Передусім, важливо визнати, що в умовах війни основним завданням є **збереження внутрішньої стабільності персоналу**, запобігання вигоранню та підтримка високого рівня психологічної готовності до виконання завдань. Для цього доцільно впроваджувати заходи, спрямовані на посилення внутрішньої мотивації персоналу. Як було зазначено в контексті теорії самодетермінації Райана і Десі, внутрішня мотивація ґрунтується на відчутті автономії, компетентності та приналежності. Тому підприємствам варто створювати умови, що сприятимуть розвитку цих компонентів.

Зокрема, доцільним є впровадження **системи самопланування**, коли працівники мають можливість самостійно визначати пріоритети завдань, адаптуючи їх до власного ритму роботи. Це не лише знижує стресове навантаження, але й підвищує відповідальність і залученість.

Для ефективного впровадження такої системи керівництво може використовувати цифрові інструменти, зокрема Trello, Notion або інші

платформи, що дозволяють візуалізувати робочі процеси. Орієнтовні витрати на впровадження — близько 200 грн на одного працівника щомісяця. Ефективність полягає у підвищенні самостійності, зменшенні кількості помилок і часу на виконання завдань у середньому на 15–20%.

Наприклад, розглянемо ефективність впровадження щоденного 10-хвилинного аналізу:

- Якщо працівник витрачає 10 хвилин на планування і 10 хвилин на рефлексію щодня, то за місяць це 8 годин (20 робочих днів);
- Ці 8 годин дозволяють уникнути нецільових витрат часу, які зазвичай становлять близько 15% робочого часу (6 годин на тиждень);
- Отже, завдяки такому плануванню продуктивність підвищується на 10–12%, що у грошовому еквіваленті для спеціаліста з середньою ЗП в 30 000 грн — це +3 000 грн на місяць у вигляді зекономлених ресурсів.

Окрім того, важливим чинником є розвиток емоційного інтелекту персоналу, що особливо актуально в умовах постійної напруги та невизначеності. Рекомендується організовувати регулярні **тренінги з розвитку емоційної саморегуляції**, навичок емпатії та конструктивної комунікації. Очікувана вартість проведення одного такого тренінгу складає близько 5 000 грн на групу з 20 осіб. Результатом стає зменшення конфліктів у команді, покращення адаптивності до змін, підвищення задоволеності роботою.

Підтримка з боку керівництва має бути системною та проявлятися у визнанні досягнень, гнучкості до індивідуальних обставин, а також наданні психологічної підтримки. Запровадження щомісячної системи зворотного зв'язку, де працівники мають змогу отримувати конструктивний фідбек та ділитися власними пропозиціями, формує культуру довіри та партнерства. Така система практично не потребує фінансових витрат, однак забезпечує високу мотиваційну віддачу.

Професійне вигорання стало одним із наймасовіших наслідків кризи, спричиненої війною. Воно проявляється у вигляді хронічної втоми, втрати

мотивації, зниження ефективності та емоційного виснаження. У цьому контексті ключовими методами запобігання вигоранню стають:

- Встановлення чітких меж між роботою та відпочинком (робота з 09:00 до 18:00, без відповіді на повідомлення після цього часу);
- Створення регулярних «вікон відновлення» у графіку — кожні 2 години 10–15 хвилин перерви;
- Використання технік релаксації (дихальні вправи, медитація) принаймні 10 хвилин на день;
- Ведення щоденника емоційного стану та енергетичного рівня для виявлення моментів кризи;
- Робота з коучем або психотерапевтом — особливо в період високих навантажень.

Тою доцільно розробити **корпоративну програму профілактики професійного вигорання**. Вона може включати:

- мікроперерви (5–10 хвилин щогодини);
- чергування типів завдань протягом дня;
- дні без нарад (1 раз на тиждень);
- можливість часткової віддаленої роботи.

Організаційні витрати на впровадження таких заходів мінімальні, однак за даними внутрішніх досліджень українських компаній, це дозволяє знизити втрати продуктивності до 25% на місяць.

Ще одним важливим кроком є підтримка процесу постановки цілей за моделлю SMART, згідно з підходом Локка і Латама. Працівникам рекомендується **щомісяця формувати особисті цілі з прив'язкою до загальних цілей підрозділу**, що дозволяє підвищити узгодженість командної роботи. Для ефективного впровадження можна створити шаблони для формування таких цілей у корпоративній системі управління завданнями.

Для оцінки ефективності всіх впроваджених заходів доцільно вести моніторинг ключових показників ефективності (KPI) на рівні індивідуальному та командному. Порівняння динаміки до і після

впровадження програм дозволяє керівництву оцінити рентабельність інвестицій у мотиваційні програми. Наприклад, впровадження вищезазначених заходів на середньому підприємстві з 100 працівників може потребувати стартових інвестицій у розмірі 50 000 грн на перші 2 місяці, при цьому очікуване зростання ефективності становить 20–30%.

Таким чином, системний підхід до посилення мотивації в рамках самоменеджменту дозволяє не лише забезпечити стабільність роботи персоналу у кризових умовах, а й створити передумови для стійкого розвитку підприємства. Реалізація практичних рекомендацій, розроблених з урахуванням сучасних теорій мотивації та специфіки умов воєнного стану, має стати стратегічним пріоритетом для керівництва підприємств, яке прагне зберегти людський капітал та підвищити продуктивність у довгостроковій перспективі.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.
У сучасних умовах кризових ситуацій, таких як війна, підтримка високої ефективності самоменеджменту персоналу стає важливою умовою для стабільності та конкурентоспроможності підприємств. На основі проведеного дослідження було розроблено механізм підвищення ефективності самоменеджменту персоналу в умовах війни, орієнтуючись на внутрішні мотиваційні чинники, зовнішні організаційні стратегії та використання цифрових інструментів.

У процесі аналізу було визначено основні інструменти мотивації, такі як розвиток емоційного інтелекту, система самопланування та ефективне використання цифрових платформ для управління завданнями. Зокрема, впровадження таких інструментів дозволяє не лише підтримувати високий рівень мотивації працівників, але й знижувати стресове навантаження, що є надзвичайно важливим для збереження продуктивності в умовах невизначеності та постійного стресу.

Крім того, було запропоновано низку практичних рекомендацій для підприємств, спрямованих на запобігання професійному вигоранню та

підвищення психологічної стійкості персоналу. Одним із ключових елементів є впровадження регулярних тренінгів з емоційної саморегуляції та створення системи зворотного зв'язку, яка дозволяє не лише покращити комунікацію між працівниками та керівництвом, а й зміцнити корпоративну культуру.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі включають вивчення довгострокових ефектів застосування запропонованих методів на рівні різних підприємств, а також аналіз ефективності таких підходів у контексті інших кризових ситуацій (наприклад, економічних або соціальних). Подальші дослідження можуть зосередитися на адаптації мотиваційних інструментів до специфіки різних галузей та розробці більш детальних інструкцій для впровадження цифрових технологій у систему самоменеджменту персоналу.

Література

1. Білик В., Романенко Є. Вплив самоменеджменту на управління часом та ресурсами в організаціях. *Науковий журнал «Моделювання розвитку економічних систем»*, 2024. № 5(334). С. 182-189. URL: <https://mdes.khmnpu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/350> (дата звернення: 06.02.2025).
2. Білик В., Шпильова В., Ангельська В. Впровадження практик самоменеджменту для покращення корпоративної культури. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2024. № 5. С. 26-32. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/514> (дата звернення: 11.02.2025).
3. Салоїд С. В., Богданов А. Ю., Салоїд Г. С. Самоменеджмент персоналу як основа кадрового забезпечення підприємства в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*, 2024. №11. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5140> (дата звернення: 01.02.2025).

4. Поліщук К. О., Воржакова Ю. П. Вдосконалення механізму кадрового забезпечення на підприємстві в особливих умовах воєнних дій. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 3 (67). С. 21-31. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/21.pdf> (дата звернення 15.02.2025).

5. Острянина С. В., Мокій О. О., Дробітько Д. О. Управління розвитком персоналу підприємства у контексті самоменеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/578> (дата звернення 05.02.2025).

6. Черних Б. О. Актуальні елементи системи розвитку самоменеджменту на сучасному підприємстві. *Агросвіт*. 2024. № 16. С. 150–155. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4346> (дата звернення 08.02.2025).

7. Буняк Н. М., Черчик Л. М., Милько І. П. Самоменеджмент: навчальний посібник. Луцьк: Вежа-Друк, 2023. 256 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi76/0056492.pdf> (дата звернення 02.02.2025).

8. Липчанський В. О., Тушевська Т. В. Психологія розвитку та самоменеджменту: методичні вказівки. Кропивницький: ЦНТУ, 2024. 30 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/21cb0ca9-5538-426a-9250-4ff58ea344a7/content> (дата звернення 19.02.2025).

9. Гольман Д. Емоційний інтелект: чому він може бути важливішим за IQ. Київ: Паблішинг Хауз, 2015. 352 с.

10. Райан Р. М., Десі Е. Л. Внутрішня та зовнішня мотивації: класичні визначення та нові напрямки. *Сучасна педагогічна психологія*, 2000. № 25. С. 54-67. URL: <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020.109> (дата звернення 11.02.2025).

11. Райан Р. М., Десі Е. Л. Теорія самовизначення. Основні психологічні потреби в мотивації, розвитку та самопочутті. Guilford Press. 2017. URL: <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806> (дата звернення 11.02.2025).

12. Локк Е. Е., Латам Г. П. Послідовність мотивації, центр мотивації та ядро мотивації. Організаційна поведінка та процеси прийняття людських рішень. 1991. № 50. С. 288-299. URL: [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90023-M](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90023-M) (дата звернення 14.02.2025).

13. Маслоу, А. Мотивація та особистість. Передруковано з англійського видання Harper & Row, Publishers. 1954.

14. Коберник, Л. О. Роль та місце ціннісних орієнтацій у формуванні особистості. *Наука і освіта*. Науково-практичний журнал південного наукового центру АПН України. Одеса. 2008. № 4-5. С. 28-33. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/4139/1/4.pdf> (дата звернення 03.02.2025).

References

1. Bilyk, V. and Romanenko, Y. (2024), "The impact of self-management on time and resource management in organizations", *Scientific Journal "Modeling of Economic Systems Development"*, [Online], vol. 5 (334), pp. 182-189, available at: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/350> (Accessed 6 February 2025).

2. Bilyk, V. Shpylova, V. and Angelska, V. (2024), "Implementation of self-management practices to improve corporate culture", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, [Online], vol. 5, pp. 26-32, available at: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/514> (Accessed 11 February 2025).

3. Saloid, S.V. Bohdanov, A.Y. and Saloid, H.S. (2024), "Personnel self-management as the basis of human resources provision under martial law", *Effective Economy*, [Online], vol. 11, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5140> (Accessed 1 February 2025).

4. Polishchuk, K.O. and Vorzhakova, Y.P. (2023), "Improving the mechanism of human resources provision under the special conditions of war", *Economics: Realities of Time*, [Online], vol. 3(67), pp. 21-31, available at:

<https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/21.pdf> (Accessed 15 February 2025).

5. Ostrianyna, S.V. Mokii, O.O. and Drobitko, D.O. (2021), “Personnel development management in the context of self-management”, *Economy and Society*, [Online], vol. 26, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/578> (Accessed 5 February 2025).

6. Chernykh, B. O. (2024), “Relevant elements of the self-management development system in a modern enterprise”, *Agrosvit*, [Online], vol. 16, pp. 150-155, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4346> (Accessed 8 February 2025).

7. Buniak, N.M. Cherchyk, L.M. and Mylko, I.P. (2023), *Samomenedzhment [Self-management]*, Vezha-Druk, Lutsk, Ukraine, [Online], available at: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi76/0056492.pdf> (Accessed 2 February 2025).

8. Lypchanskyi, V.O. and Tushevska, T.V. (2024), *Psykhologhiia rozvytku ta samomenedzhmentu: metodychni vkazivky [Psychology of development and self-management: methodological guidelines]*, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, [Online], available at: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/21cb0ca9-5538-426a-9250-4ff58ea344a7/content> (Accessed 19 February 2025).

9. Goleman, D. (2015), *Emotsiinyi intelekt: chomu vin mozhe buty vazhlyvishym za IQ [Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ]*, Publishing House, Kyiv, Ukraine.

10. Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2000), “Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions”, *Contemporary Educational Psychology*, [Online], vol 25, pp. 54-67, available at: <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020.109> (Accessed 11 February 2025).

11. Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2017), “Self-determination theory. Basic psychological needs in motivation, development and wellness”, *Guilford Press*,

[Online], available at: <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806> (Accessed 11 February 2025).

12. Locke, E.A. (1991), “The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core”, *Organizational behavior and human decision processes*, [Online], vol. 50, pp. 288-299. available at: [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90023-M](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90023-M) (Accessed 14 February 2025).

13. Maslow, A.H. (1954), *Motyvatsiia ta osobystist* [Motivation and Personality], Reprinted from the English Edition by Harper & Row, Publishers, New York, USA.

14. Kobernyk, L.O. (2008), “The role and place of value orientations in personality formation”, *Science and Education. Scientific and Practical Journal of the Southern Scientific Center of the Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine*, [Online], vol. 4-5, pp. 28-33, available at: <http://eprints.zu.edu.ua/4139/1/4.pdf> (Accessed 3 February 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.04.2025 р.