

аналізу ринку (історія цін, графіки, обсяги продажів) скіни почали працювати як справжній ліквідний актив.

4. Можливість інвестування 3 часом популярні скіни демонструють приріст вартості, тому з'явилися люди, які заробляють на купівлі та продажу таких віртуальних предметів. Причини зростання: Зменшення кількості предметів (блокування акаунтів, втрати, закриття акаунтів), зростання інтересу колекціонерів, глобальний інтерес та залучення нових гравців, ефект старіння скінів і предметів. Усе це робить скіни схожими на рідкісні колекційні товари, які дорожчають з часом.

5. Популярність у геймерів і кіберспорті Популярність стрімінгу на таких платформах, як Twitch, Kick, YouTube та світових чемпіонатів з CS2 зробила скіни не просто внутрішнім елементом гри, а суттєвою частиною глобального кіберспорту.

Приклади «успішних» інвестицій: надзвичайно дорогі скіни. У червні 2024 р. було задокументовано продаж рідкісного скіна - АК-47 (Case Hardened (Blue Gem) (StatTrak, Factory New, pattern 661) - за понад 1 млн доларів [2]. Іноді «унікальні» скіни (один на весь світ, або з дуже рідкісним pattern/float) отримують ціни, що перевищують сто тисяч доларів; такі предмети - цифрове «арт-золото». Менш масштабні, але все одно рідкісні скіни частіше дорожчають на десятки відсотків. Наприклад, high-tier ножі й рукавиці зросли в ціні з моменту релізу CS2 27 вересня 2023 року.

Ринок віртуальних активів, зокрема скіни CS2, перетворився з ігрових «прикрас» на цифрові товари з реальною грошовою вартістю. Популярність таких активів зростає через рідкість предметів, обмежену пропозицію та попит саме серед гравців. Обсяг ринку скінів великий, та його можна порівняти з економікою невеликих компаній, а для багатьох користувачів ці предмети сприймаються як фінансові активи. Щоб ефективно використовувати скіни як інвестицію, важливо правильно розподіляти ресурси, зберігати їх довгостроково та усвідомлювати ризики. Ринок CS2 показує, що віртуальні предмети можуть мати реальну цінність і навіть допомагати зберігати капітал за правильного підходу.

Порівняно з іншими цифровими активами - криптовалютою чи NFT - скіни CS2 демонструють більшу ліквідність і нижчу волатильність. Це пояснюється тим, що попит формує стабільна аудиторія гри, тоді як NFT та крипторинки більше залежать від глобальних трендів. За даними Chainalysis (2024), внутрішньоігрові активи мають одну з найвищих часток повторних угод серед цифрових товарів.

Список літературних джерел:

1. CS 2 Skin Market Surpasses \$6 Billion. Bo3.gg. URL: <https://bo3.gg/news/the-cs2-skin-market-has-exceeded-6-billion-dollars> (дата звернення: 21.11.2025).
2. Скін АК-47 Case Hardened для CS2 продали більше ніж за \$1 млн. Players.com.ua. URL: <https://players.com.ua/news/skin-ak-47-case-hardened-dlya-cs2-prodaly-bilshe-nizh-za-1-mln/> (дата звернення: 21.11.2025)

Осінська О.В.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»
студентка БП «Економіка», 4 курс

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Традиційні системи трудової мотивації, які функціонували в українських компаніях до початку повномасштабного вторгнення, виявилися недостатньо ефективними в умовах воєнного стану. Класичні мотиваційні теорії, що ґрунтуються на вищих рівнях потреб відійшли на другий план. Фокус змістився до задоволення базових рівнів потреб за ієрархією Маслоу: фізіологічні потреби, потреби в безпеці, потреби в приналежності.

Актуальність проблеми полягає у необхідності адаптації мотиваційних систем бізнесу до сучасних викликів. Недостатня розробка антикризових мотиваційних моделей в умовах воєнного стану створює ризики для утримання та заохочення персоналу.

Мотивація праці може бути представлена у двох формах, залежно від необхідності стимулювання діяльності як такої чи її кінцевого результату (табл.1).

Таблиця 1

Основні форми стимулювання персоналу

Форма стимулювання	Мета застосування	Особливості
Поточне стимулювання	Для стабілізації, підтримки або оперативного коригування робочого процесу	Розмір заохочення мінімальний, але регулярний. Акцент на формі, способі та графіку надання стимулу
Винагорода за кінцевий результат діяльності	Мотивація до досягнення вищих, значних показників та більш високої ефективності у майбутніх періодах	Пов'язано з фактично досягнутими ключовими показниками та результатами роботи за певний період

Джерело: розроблено автором за даними [3].

В умовах економічної стабільності компанії здебільшого зосереджувалися на другій формі, проте під час воєнного стану фокус зміщується на поточне стимулювання (регулярне заохочення, що орієнтоване на стабілізацію робочого процесу).

Загальний цикл мотивації починається з визначення «потреб працівника», що зумовлює подальші дії з вибору засобів стимулювання (рис. 1).



Рис.1. «Покрокова модель мотиваційного процесу»

Джерело: створено автором на основі [3].

В умовах воєнного стану українські компанії здійснили перегляд мотиваційних систем, змістили фокус мотивації до задоволення базових потреб. Акцентом стали забезпечення стабільності виплат, гарантії робочого місця і фізичної безпеки, спілкування та корпоративна солідарність. Мотиваційні підходи, такі як теорія набутих потреб Д. МакКлеланда, сфокусовані на досягненні вищих рівнів потреб (набуття статусної самореалізації, владних повноважень тощо), відійшли на другий план. Втім нематеріальні фактори, на кшталт почуття патріотизму, внеску у перемогу, також розглядаються як мотивуючі фактори персоналу [5].

Фактори мотивації персоналу можуть бути поділені на категорії внутрішніх та зовнішніх.

Загальні внутрішні фактори (мотиви) включають:

- особистісні риси та внутрішні потреби;
- трудові звички;
- особисті очікування;
- цілі працівника;

- творчість та креативність;
- розвиток та самовдосконалення;
- потреба у владі та впливі.

Наразі основним внутрішнім мотивом визначено задоволення базових потреб у безпеці, почуття патріотизму та відчуття власного внеску [4; 5; 6; 8].

Зовнішня мотивація ґрунтується на екстенсивних – матеріальних і нематеріальних – факторах. Матеріальні фактори охоплюють як грошові, так і негрошові елементи. В умовах воєнного стану акцент у мотивації працівників зміщується у бік задоволення нематеріальних потреб.

1) *Матеріальна мотивація:*

- заробітна плата та бонуси;
- додаткові преференції та допомога (соціальний пакет, компенсації, фінансова допомога, збереження заробітної плати для мобілізованих співробітників).

2) *Нематеріальна мотивація:*

- безпека та гігієна праці, комфортне облаштування робочого місця;
- соціально-психологічна атмосфера;
- кар'єрні можливості та визнання;
- залученість до соціальної діяльності [4; 5; 6; 8].

Забезпечення фізичної безпеки та комфортного облаштування робочого місця вимагає комплексних заходів, на кшталт релокації бізнесу з районів активних бойових дій та надання допомоги у переїзді працівникам і членам їх родин. Якість робочого середовища оцінюється зараз не лише за станом офісного приміщення, але з урахуванням наявності доступного укриття, генератора світла, безперебійного інтернету, розроблених алгоритмів дій під час повітряних тривог та інших надзвичайних ситуацій [2].

До повномасштабного вторгнення значна частина компаній для підвищення трудової мотивації персоналу керувалася концепцією дизайну офісу, використовуючи, зокрема, такі креативні підходи:

- Jooble: офіс як коворкінг;
- AIR Media-Tech : розділення інтровертів та екстравертів;
- Intellias: графіті та виставки в офісі, як джерело натхнення;
- Альфа-Банк Україна: офіс оформлений як квартира (вітальня, спальня, дитяча);
- GlobalLogic: кольорове кодування зон (робочі, відпочинку, їдальні) тощо [1].

Наразі фірми активно закупають необхідне обладнання та припаси для укриття: розкладні меблі, запаси герметично упакованої їжі, спальні мішки тощо. Оптимізація графіків через віддалену роботу, якщо вона є більш безпечною постає іншим прикладом реакції компаній. Наприклад, у Accountor Ukraine щотижня складаються графіки роботи (офіс/віддалено), що дозволяє співробітникам обирати найбільш комфортне та безпечне місце діяльності; у компанії також діє детально розроблений алгоритм дій на випадок тривоги. Було закуплено акумулятори для всіх членів української команди. На локальному рівні офіс забезпечено запасом питної води, а кожен працівник отримав індивідуальний продуктивний набір (консерви, крупи, солодоші) [2].

Під час воєнного стану, як ніколи актуальним стає психологічний комфорт, оскільки на звичні проблеми професійного вигорання, робочих конфліктів, недосконалої комунікації тощо нашаровуються переживання стосовно війни. У таких випадках для підсилення внутрішніх мотиваційних факторів рекомендується:

- 1) забезпечувати баланс роботи та особистого життя працівників: через воєнний стан часто скасовуються додаткові вихідні дні, але більша кількість робочого часу не завжди тотожна кращої якості виконаної роботи;
- 2) сполучати заходи професійної і психологічної підтримки;
- 3) впроваджувати гібридний графік роботи;
- 4) сприяти ініціативам волонтерства та Teambuilding з метою формування почуттів патріотизму, значущості власного внеску, спільного бачення майбутнього в межах реалізації місії компанії [2].

Кар'єрний ріст, навчання за рахунок компанії або можливість заробити додаткові бонуси відходять на другий план, але все ж досі відіграють важливу роль у мотивації персоналу. Налагодження ефективних комунікаційних каналів завдяки обговоренню результатів роботи працівника, узгодженню взаємних очікувань роботодавця і працівника дозволяє краще розуміти існуючі проблеми та своєчасно визначати шляхи їх подолання [7].

У такий час важливо визначати нові KPI, обговорювати їх з колективом та чітко окреслювати реалістичні межі можливостей компанії на даний момент.

Все вище зазначене можна представити як мотиваційну модель під час воєнного стану (табл. 2).

Таблиця 2

Мотиваційна модель під час воєнного стану

Стабільність	Стійкість
Фізична та фінансова безпека Допомога в переїзді, соціальні пакети, забезпечення офісу	Підтримка психологічного здоров'я Тренінги з розвитку психологічної стійкості та адаптаційних навичок
Спілкування	Солідарність
Відкрита та регулярна комунікація Teambuilding	Інтеграція патріотичної місії та волонтерства у корпоративні цінності

Отже, під час воєнного стану компанії переорієнтували мотиваційні системи з вищих потреб на базові. А нематеріальні фактори, такі як солідарність, патріотизм і волонтерство, стали важливими джерелами внутрішньої мотивації. Наразі ефективна мотивація персоналу передбачає врахування таких складових: стабільність, безпека, психологічна підтримка, корпоративна солідарність. Зазначена модель дозволяє бізнесу залишатися стійким, а працівникам зберігати продуктивність, внутрішню мотивацію і довіру до роботодавця.

Список використаних джерел:

1. Міроненко Т., Карманська Ю., Наконечна А. Вісім українських компаній, які перетворили офіс на інструмент мотивації працівників. вибір forbes. *Forbes*. URL: <https://forbes.ua/company/visim-ukrainskikh-kompaniy-yaki-peretvorili-ofis-na-instrument-motivatsii-pratsivnikiv-vibir-forbes-17122021-3008>.
2. Монетова-Федорова О. Як мотивувати працівника в умовах війни. *Eba*. URL: <https://eba.com.ua/yak-motyvuvaty-pratsivnyka-v-umovah-vijny/>.
3. Нечаюк Л., Телеш Н. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2003. 348 с. URL: https://tourlib.net/books_ukr/nechauk63.htm.
4. Польгуль Д. Трансформація мотиваційних методів в умовах глобальних кризових явищ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-45> (дата звернення: 25.11.2025).
5. Філіппов В., Дирда А., Хінев І. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. *Grail of science*. 2022. № 16. С. 72–79. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.06.2022.011> (дата звернення: 25.11.2025).
6. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4(51). С. 85–90. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14> (дата звернення: 25.11.2025).
7. Accountor. Як мотивувати працівника?. *Accountor*. URL: <https://www.accountor.com/uk/ukraine/article/yak-motyvuvaty-pratsivnyka>.
8. Examining the role of motivation and reward in employees' job performance through mediating effect of job satisfaction: an empirical evidence / К. Kumari et al. *International journal of organizational leadership*. 2021. Vol. 10, no. 4. P. 401–420. URL: <https://doi.org/10.33844/ijol.2021.60606> (date of access: 25.11.2025).