

3. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1721/1658> (дата звернення до ресурсу 24.04.2026)

УДК 005.32:331.101.3

Лангазо Олександра
студентка групи МЕНзм-12
Західноукраїнський національний університет

Фалович Наталія
к. е. н., доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу
Західноукраїнський національний університет

АДАПТИВНИЙ ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Воєнна нестабільність істотно змінює умови функціонування українських підприємств, впливаючи не лише на виробничо-господарські процеси, а й на поведінку, потреби та трудову активність персоналу. У таких умовах традиційна система мотивації, що ґрунтується переважно на матеріальному стимулюванні, вже не забезпечує належного рівня залученості працівників, їхньої лояльності та продуктивності. Підвищення рівня тривожності, загострення безпекових ризиків, зміна життєвих пріоритетів, труднощі комунікації та необхідність швидкої адаптації до кризових змін вимагають від підприємств перегляду наявних підходів до мотивації персоналу.

За сучасних умов мотивація працівників має розглядатися не як сукупність окремих заохочень, а як цілісний організаційний механізм, що поєднує управлінські рішення, інструменти комунікації, заходи безпеки, матеріальні та нематеріальні стимули, соціально-психологічну підтримку і постійний моніторинг потреб персоналу. Саме така логіка дає змогу забезпечити стійкість трудового колективу та підтримати результативність діяльності підприємства в умовах воєнної нестабільності [1, с. 105-106].

В умовах війни відбувається трансформація структури трудової мотивації працівників. Якщо за стабільного функціонування підприємства визначальне значення мають заробітна плата, преміювання, кар'єрне просування та індивідуальні бонуси, то в умовах воєнної нестабільності пріоритетного значення набувають базові потреби працівника, зокрема безпека, стабільність зайнятості, психологічний комфорт, зрозумілість управлінських рішень, підтримка з боку керівництва та відчуття причетності до спільної справи [2, с. 231].

У зв'язку з цим реформування системи мотивації працівників підприємства доцільно здійснювати на основі адаптивного організаційного механізму. Його сутність полягає у цілеспрямованому впорядкуванні елементів мотиваційної системи відповідно до нових умов діяльності підприємства та змінених очікувань персоналу. Такий механізм включає: діагностику потреб працівників; перегляд наявних мотиваторів; поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів; запровадження інструментів безпекової, соціальної та психологічної підтримки; забезпечення постійної комунікації між керівництвом і трудовим колективом; оцінювання ефективності мотиваційних заходів [3, с. 404].

Організаційний механізм мотивації в умовах війни не може бути статичним, а його результативність визначається здатністю підприємства швидко реагувати на зміну ситуації, коригувати стимули, змінювати пріоритети кадрової політики та підтримувати довіру працівників. Саме тому увага акцентується на гнучкості системи винагород, розвитку

дистанційних і змішаних форматів праці, адаптації графіків роботи, підтримці професійного розвитку та індивідуалізації підходів до різних груп персоналу підприємства.

Окремого значення набуває безпекова складова мотивації. Сьогодні працівник оцінює роботодавця не лише за рівнем оплати праці, а й за тим, наскільки підприємство здатне гарантувати фізичну безпеку, належну організацію праці під час повітряних тривог, доступ до укриттів, чіткі алгоритми дій у надзвичайних ситуаціях, можливість релокації або дистанційної роботи. У ряді досліджень підкреслено, що саме нехтування такими чинниками істотно послаблює довіру до роботодавця та демотивує працівників.

Поряд із цим, реформування мотиваційної системи передбачає посилення ролі нематеріального стимулювання. Воно охоплює визнання досягнень працівників, розширення можливостей професійного навчання, збереження зворотного зв'язку, підтримку командної взаємодії, створення сприятливого морально-психологічного клімату, розвиток корпоративної культури, а також формування у працівників впевненості в перспективі підприємства. За воєнних умов такі інструменти часто мають не менше, а інколи й більше значення, ніж фінансові стимули [4].

Суттєвою складовою організаційного механізму є соціально-психологічна підтримка персоналу. Йдеться про проведення консультацій, створення умов для психологічного розвантаження, зниження рівня стресу, профілактику професійного вигорання, запровадження гнучких форм зайнятості, підтримку працівників і членів їхніх сімей у складних життєвих обставинах. Такі заходи сприяють не лише утриманню кадрового потенціалу, а й формуванню більш високого рівня лояльності до підприємства.

З огляду на зазначене, адаптивний організаційний механізм мотивації працівників підприємства доцільно подати у вигляді сукупності взаємопов'язаних блоків, реалізація яких забезпечує послідовне реформування системи мотивації відповідно до умов воєнної нестабільності (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові елементи адаптивного організаційного механізму мотивації працівників підприємства в умовах воєнної нестабільності

Елемент механізму	Зміст реалізації	Очікуваний результат
Діагностичний	виявлення актуальних потреб працівників, оцінювання рівня стресу, задоволеності працею та ризиків демотивації	обґрунтованість управлінських рішень у сфері мотивації
Безпековий	укриття, протоколи дій під час тривоги, релокаційні рішення, дистанційний або змішаний формат праці	підвищення відчуття захищеності та стабільності
Комунікаційний	регулярне інформування, зворотний зв'язок, пояснення рішень керівництва, підтримка командної взаємодії	зниження невизначеності, зростання довіри та згуртованості
Стимулюючий	поєднання заробітної плати, премій, соціальної допомоги, визнання, гнучкого графіка, навчання та кар'єрного розвитку	підвищення залученості, продуктивності та лояльності персоналу
Соціально-психологічний	психологічна підтримка, профілактика вигорання, підтримка працівників і їх сімей, формування позитивного клімату	збереження кадрового ядра та зниження емоційного виснаження
Контрольно-коригувальний	моніторинг ефективності мотиваційних заходів, оновлення інструментів відповідно до змін зовнішнього середовища	гнучкість та адаптивність мотиваційної системи

Джерело: узагальнено авторами на основі [4]

Реформування системи мотивації працівників у період воєнної нестабільності має бути спрямоване не лише на підтримання трудової активності, а й на збереження працездатності, психологічної стійкості та організаційної єдності колективу. Практична цінність адаптивного організаційного механізму полягає в тому, що він дозволяє інтегрувати безпекові, економічні, соціальні та психологічні інструменти в єдину систему управління персоналом [4].

Узагальнюючи ключові результати дослідження відзначено те, що в умовах воєнної нестабільності мотивація працівників підприємства набуває стратегічного значення, оскільки безпосередньо впливає на стійкість діяльності підприємства, продуктивність праці, збереження кадрового потенціалу та адаптаційні можливості організації. Класичні підходи до стимулювання праці в сучасних умовах виявляються недостатніми, оскільки не повною мірою враховують зміну потреб, цінностей і поведінкових установок персоналу.

Реформування системи мотивації працівників доцільно здійснювати на засадах адаптивного організаційного механізму, який поєднує діагностику потреб персоналу, безпекові рішення, матеріальні та нематеріальні стимули, комунікаційні інструменти, соціально-психологічну підтримку та контроль результативності запроваджених заходів.

Найбільш результативною в умовах воєнної нестабільності є така мотиваційна система, яка забезпечує працівникові не лише винагороду за результати праці, а й відчуття безпеки, стабільності, підтримки, професійної перспективи та належності до згуртованого колективу. Саме це формує підґрунтя для підвищення лояльності персоналу, зниження рівня стресу та забезпечення довгострокової життєздатності підприємства.

Перелік використаних джерел:

1. Черевань І. В., Коваленко Ю. О., Голець С. П. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4(51). С. 104-109.
2. Середа О. Г., Швець Н. М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 11. С. 229-232.
3. Чайка І. П., Хурса О. В. Удосконалення політики мотивації персоналу підприємства в умовах війни. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 400-405.
4. Мутерко Г. М., Михальов Д. А. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3672> (дата звернення до ресурсу 7.05.2026)

УДК 338.05

Левицький Віталій
доктор історичних наук, доцент
завідувач кафедри історії, теорії держави і права та філософії
Міжнародний економіко-гуманітарний університет
імені академіка Степана Дем'янчука
(м. Рівне)

ФІНАНСОВИЙ РИНОК УКРАЇНИ В ГЛОБАЛЬНОМУ КОНТЕКСТІ

Глобальні процеси, що визначають динаміку світових фінансових ринків, суттєво впливають на економічні системи різних країн, формуючи напрямки руху капіталу, інвестиційні настрої та рівень фінансових ризиків. Зміни монетарної політики провідних держав, коливання на товарних ринках, розвиток цифрових технологій та геополітичні події створюють різновекторний вплив, який визначає умови функціонування ринків цінних паперів.