

СТРАТЕГІЇ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЯХ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Михальов Дмитро Анатолійович

аспірант,

Державний вищий навчальний заклад

«Приазовського державного технічного університету»

Початок повномасштабного воєнного конфлікту створив для українського бізнесу екстремальні умови: ризики безпеки, порушення логістики, фінансові втрати та масова внутрішня міграція працівників. Все перелічені умови посилили значення мотивації персоналу як чинника стійкості компаній. Мета даної роботи окреслити практично орієнтований набір стратегій, що довели свою дієвість у реальних українських компаніях, і запропонувати рекомендації для їх адаптації.

Мотивація розглядається як сукупність матеріальних і нематеріальних стимулів, що забезпечують залученість і продуктивність працівників. У кризових умовах акцент зміщується в бік швидкої адаптації, комунікації, психосоціальної підтримки та гнучких компенсаційних механізмів [1; 2].

Аналіз практик українських компаній щодо збереження та підвищення мотивації персоналу в умовах воєнного конфлікту ґрунтується на комплексному огляді публічних джерел, зокрема результатів опитувань бізнесу, звітів HR-платформ, аналітики Київської школи економіки (KSE) та Світового банку, а також синтезі кейсів і інтерв'ю з HR-менеджерами, опублікованих у професійних спільнотах [3; 4; 5]. Методологічно дослідження базується на описово-порівняльному підході з виокремленням репрезентативних практик, що дозволяє ідентифікувати найбільш ефективні стратегії мотивації у кризових умовах [2].

Серед ключових напрямів, які продемонстрували результативність, виділяються наступні:

1. Фінансові заходи. Впровадження гнучких виплат, диференційованих доплат за роботу в зоні підвищеного ризику та за релокацію, а також оперативних бонусів за виконання критичних завдань, сприяло зниженню відтоку персоналу на 10–20% у перші місяці після впровадження таких заходів у малому та середньому бізнесі [3]. Це може свідчити про важливість матеріальної підтримки як інструменту стабілізації кадрового складу [1].

2. Гнучкі умови праці. Перехід на дистанційну або гібридну форму роботи, релокація команд і адаптація робочого графіка дозволили

ІТ-компаніям зберегти продуктивність та виконання контрактних зобов'язань перед клієнтами [4]. Такий підхід забезпечує адаптивність бізнес-процесів до змін зовнішнього середовища [2].

3. Психологічна та соціальна підтримка. Організація консультацій із психологами, створення груп підтримки та внутрішніх комунікаційних каналів для обміну інформацією і ресурсами сприяли зниженню рівня професійного вигорання та скороченню кількості тривалих відпусток через стрес [5]. Це підкреслює значення психосоціальної підтримки для збереження працездатності персоналу [1].

4. Лідерство і комунікація. Регулярне інформування співробітників про стан справ у компанії, активна участь менеджменту у житті колективу та впровадження механізмів зворотного зв'язку підвищили рівень довіри та залученості працівників [2]. Відкрита комунікація є визначальним чинником формування корпоративної культури довіри [1].

5. Розвиток і визнання. Проведення курсів перекваліфікації, внутрішніх тренінгів, формальних програм визнання досягнень, а також підтримка волонтерських ініціатив сприяли згуртуванню команд і збереженню відчуття професійного зростання навіть у кризових умовах [3].

Ефективність зазначених практик значною мірою залежить від оперативності реагування самої компанії, доступності ресурсів, сильного лідерства та сформованої корпоративної культури довіри [2]. Водночас основними обмеженнями залишаються фінансова нестабільність, логістичні та безпекові проблеми, а також психоемоційна втома працівників [4]. Додатковими бар'єрами виступають відсутність підготовлених кризових політик і недостатній рівень цифрової інфраструктури для організації віддаленої роботи [5].

З огляду на викладене, доцільно виділити такі пріоритетні рекомендації для HR-фахівців і менеджменту:

- забезпечення прозорості та регулярної внутрішньої комунікації;
- впровадження гнучких форм праці та механізмів швидкої релокації;
- запровадження тимчасових компенсацій для працівників у зонах ризику;
- організація доступу до психологічної підтримки;
- підтримка програм професійного розвитку та визнання досягнень;
- створення простого кризового HR-плану з чітко визначеними контактами, логістикою, бюджетом на екстрені виплати та каналами комунікації.

На мою думку, саме комплексний підхід, що поєднує матеріальні стимули, гнучкість організаційних процесів, психосоціальну підтримку та відкриту комунікацію, є ключовим для збереження мотивації персоналу та підтримання продуктивності бізнесу в умовах війни. Подальші дослідження доцільно спрямувати на кількісну оцінку впливу

окремих заходів і вивчення їх довгострокових ефектів на корпоративну культуру.

Список використаних джерел:

1. Бандурка О. М. Управління персоналом: навчальний посібник. Харків : Право, 2020. 432 с.
2. Дяченко Л. В. Кризове управління персоналом: теорія і практика. Київ : КНЕУ, 2021. 288 с.
3. Звіт Київської школи економіки (KSE) щодо ринку праці під час війни. URL: <https://kse.ua/research/> (дата звернення: 09.10.2025).
4. Світовий банк. Огляд ринку праці України. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine> (дата звернення: 09.10.2025).
5. HR-платформа robota.ua. Аналітика ринку праці України. URL: <https://robota.ua/uk/analytics> (дата звернення: 09.10.2025).