

Алла В. Череп

Запорізький національний університет
<https://orcid.org/0000-0001-5253-7481>

Тетяна Л. Мостенська

Національний університет біоресурсів і природокористування
<https://orcid.org/0000-0002-2112-4745>

Ірина С. Мурашко

Ізмаїльський державний гуманітарний університет
<https://orcid.org/0000-0002-4635-6921>

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В МЕЖАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті досліджено трансформацію підходів до стимулювання персоналу вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану.

Сучасний етап розвитку національної економіки проходить в умовах безпрецедентних викликів, спричинених повномасштабною збройною агресією. За таких обставин антикризове управління трансформується з опціонального інструментарію підтримки бізнесу на фундаментальну основу його виживання. Необхідність швидкої адаптації до динамічних змін безпекового середовища, руйнації логістичних ланцюгів та фінансової дестабілізації вимагає від керівництва підприємств перегляду пріоритетів управлінського впливу. У системі антикризових заходів особливе місце посідає управління персоналом, оскільки саме людський капітал є найбільш вразливим до воєнних загроз і водночас єдиним ресурсом, здатним забезпечити креативні та швидкі рішення для збереження операційної діяльності.

Центральною проблемою в межах антикризового менеджменту стає забезпечення належного рівня мотивації працівників. У періоди тривалої кризи традиційні мотиваційні механізми, що базувалися на стабільних фінансових стимулах, плановому кар'єрному просуванні та довгострокових програмах лояльності, втрачають свою дієвість, що пояснюється тим, що війна докорінно змінює ієрархію потреб особистості, а саме, на перший план виходять базові запити на безпеку, збереження життя, психологічну рівновагу та соціальну підтримку. Коли персонал перебуває у стані постійного стресу, а підприємство має обмежений фінансовий ресурс, використання лише матеріальних інструментів стимулювання не дає очікуваного результату, а іноді й поглиблює кризу через невідповідність реальним очікуванням людей.

Проаналізовано наукові погляди на роль людського фактора в антикризовому управлінні та виокремлено ключові заходи підтримки працівників, що впроваджуються провідними українськими компаніями. Особливу увагу приділено парадоксу антикризового менеджменту, що полягає у

необхідності підвищення мотивації за умов гострого дефіциту фінансових ресурсів та зростаючої психологічної напруги в колективі.

Обґрунтовано недоцільність застосування стандартних мотиваційних моделей і запропоновано авторський алгоритм розробки системи мотивації, що базується на пріоритетності виявлення та задоволення особливих потреб працівників. Алгоритм охоплює етапи кризової діагностики, мобілізації нематеріальних ресурсів, побудови відкритої комунікації та формування адресних пакетів підтримки. Доведено, що такий людиноцентричний підхід дозволяє оптимізувати витрати підприємства, забезпечити кадрову безпеку та сформувані фундамент для повоєнного відновлення бізнесу через зміцнення лояльності персоналу.

Ключові слова: мотивація персоналу, антикризове управління, кадрова безпека, нематеріальне стимулювання, потреби працівників.