

**Вікторія ІВАСЮК**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Історія та археологія»

Донецького національного університету імені Василя Стуса  
Науковий керівник – Ольга ДОРОНІНА, д-р. екон.наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки  
Донецького національного університету імені Василя Стуса

## **ГНУЧКІ СТРАТЕГІЇ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО МОТИВУВАННЯ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА: УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД**

Структура сучасної світової економіки зазнає постійних змін, спричинених такими явищами, як інформаційні сингулярності та турбулентні невизначеності. Для України ця ситуація ускладнюється гібридними загрозами та необхідністю вести повномасштабну оборонну війну, що вимагає термінового перегляду систем управління з метою адаптації до цих екстремальних умов. За таких обставин стало очевидним, що традиційні кадрові стратегії, засновані на стабільних ринках та матеріальних стимулах, не здатні забезпечити адаптивність та інноваційний розвиток організацій. Пошук нових підходів до підвищення мотивації співробітників набуває все більшого значення, причому акцент робиться не лише на фінансових засобах, а й на гнучких, нематеріальних стратегіях стимулювання, здатних підтримувати психологічну стабільність та продуктивність людського капіталу навіть у умовах системної нестабільності.

Питання мотивації в кризові часи розглядається також у дослідженнях українських вчених, які намагаються теоретично обґрунтувати механізми збереження людського потенціалу під час війни. Проблеми управління мотивацією в сучасних умовах, а також вплив стресових факторів на продуктивність розглядаються у праці К. Б. Козак [4]. І. Когут проаналізувала вплив специфічних мотиваційних факторів на інноваційні команди та ІТ-сектор в умовах бойових дій, підкресливши при цьому роль безпеки та гнучкості як ключових факторів підвищення ефективності [1]. Трансформація механізмів мотивації в ширшому контексті процесу європейської

інтеграції та розвитку людського капіталу була досліджена у монографії за редакцією М. В. Семикіної [2]. Актуальні виклики щодо правового регулювання в умовах воєнного стану та фактичної мотивації працівників були досліджені О. Г. Середою та Н. М. Швець [3]. Натомість С. Прохоровська зосередилася на концептуальних викликах, з якими стикається сучасне управління персоналом в Україні [5].

Сьогодні український ринок праці перебуває під «подвійним тиском». Це пов'язано з тим, що, з одного боку, він має швидко адаптуватися до викликів війни, а з іншого – реалізовувати стратегічну політику впровадження європейських стандартів праці. Європейська інтеграція вимагає від українських роботодавців переходу до моделі, орієнтованої на людину, в якій якість трудового життя, соціальне забезпечення та можливості для самореалізації є не просто додатковими перевагами, а фундаментальними цінностями [2, с. 34–46]. У часи невизначеності це означає фундаментальну перебудову «психологічного контракту». Адже працівники очікують від своїх роботодавців не лише стабільного доходу, а й гарантії фізичної та психологічної безпеки, що є вирішальним для довгострокової лояльності та відданості. Механізми мотивації в рамках європейської інтеграції мають ґрунтуватися на принципах гідної праці та соціальної інклюзії [3, с. 229 – 230].

На сучасному ринку праці нематеріальна мотивація перестає бути додатковим елементом соціального пакета і стає стратегічним інструментом інституційного виживання. В Україні цей інструмент реалізується в різний спосіб.

Перш за все, гнучкий графік та дистанційні форми роботи перестали бути перевагами і перетворилися на базову потребу безпеки. Можливість самостійно планувати свій робочий час з урахуванням безпекових факторів дозволяє працівнику зберігати відчуття контролю над професійним життям, що, в свою чергу, знижує рівень тривожності та сприяє підтримці ефективності команд навіть у кризових ситуаціях [1, с. 2–3].

У стані постійного стресу ключовими стають емпатія керівництва та підтримка ментального здоров'я. Створення середовища, де панує відкрита комунікація, а роботодавець

демонструє розуміння особистих труднощів працівника, формує високий рівень довіри до підприємства [4, с. 29–30]. Впровадження програм психологічного розвантаження стає частиною оновленої стратегії HR-інжинірингу [5, с. 47].

Варто зазначити, що найпотужнішим рушієм для українського персоналу є усвідомлення власної причетності до спільної справи, а саме підтримки економіки та наближення перемоги. Долучення працівників до волонтерських ініціатив підсилює внутрішню мотивацію та створює ціннісний фундамент для єдності колективу [2, С. 104–106].

В умовах швидкого інформаційного розвитку знання застарівають дуже швидко. Надання можливості безкоштовного навчання та професійної перепідготовки сприймається працівниками як інвестиція в їхню конкурентоспроможність, що є надзвичайно важливим в період кризи [5, С. 47].

Унікальним прикладом реалізації гнучких мотиваційних стратегій є функціонування українських закладів вищої освіти в умовах релокації та дистанційного навчання. У діяльності університетських структур, де фінансові ресурси обмежені бюджетним регулюванням, саме нематеріальні чинники забезпечують здатність до адаптації та стійкості [3, с. 231].

Університетське середовище підтверджує, що ключовими для утримання кадрів є декілька факторів. По-перше, можливість самостійно обирати методи викладання та вектори досліджень, що стимулює творчий потенціал та самореалізацію [2, С. 115-120]. По-друге, дієва система взаємодопомоги всередині колективу, яка успішно заміщує традиційні механізми контролю та адміністрування [4, С. 30-31]. По-третє, лідерство має трансформуватися з ролі контролера до ролі лідера-інтегратора, який забезпечує не лише виконання формальних планів, а й психологічний комфорт та емоційну цілісність команди [5, С. 47-48].

Отже, гнучкі стратегії нематеріального мотивування в сучасній Україні є важливою умовою забезпечення стійкості в умовах турбулентності. Перехід до людиноцентричного вектору HR-менеджменту, що органічно поєднує європейські принципи якості

праці з українським досвідом життєстійкості, дозволяє формувати колективи, здатні до розвитку в умовах гібридних загроз.

**Список використаних джерел:**

1. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1456>
2. Семикіна М. В., Лучик С. Д., Запирченко Л. Д. та ін. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції: колективна монографія. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 281 с.
3. Серєда О. Г., Швець Н. М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. Вип. 11. С. 229–232. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1085>
4. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14. Вип. 4. С. 26–34. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2022\\_14\\_4\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_4_4)
5. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45–48. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/20>