

Отже, в умовах війни корпоративна соціальна відповідальність стає засобом підтримки та соціального впливу, а бізнес дедалі активніше звертається до нових форматів, що базуються на арт-терапевтичних і комунікаційних практиках, які, окрім зовнішньої підтримки, працюють на внутрішнє середовище.

Список використаних джерел:

1. Саприкіна, М., Уварова, О. (2023). Відповідальна поведінка бізнесу в часи війни в Україні: дослідження контексту. Програма розвитку ООН в Україні. URL: <https://surl.li/shivbq>
2. Тиран, О.В. (2023). Сучасний стан і перспективи трансформації соціальної відповідальності локальних компаній в Україні: магістерська робота. Київ: Національний університет «Києво-Могилянська академія». С. 26–40.
3. Червінська, Л., Червінська, Т., Каліна, І., Коваль, М., Шуляр, Н., & Чернишов, О. (2023). Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. С. 410–416.
4. Агенти змін: внутрішнє ком'юніті Райффайзен Банку URL: <https://surl.li/hxmhqu>
5. FerroTale URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/FerroTale>
6. Горчинська О. Акторство як рятувальний круг. Як театр допомагає дружинам військових у психологічній реабілітації — три жіночих історії // НВ. URL: <https://surl.li/iiraem>

УДК 331.101.3:005.96(477)

Копилова В. І.,
здобувач вищої освіти,
Науковий керівник: **Яцкевич І.В.**
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і маркетингу,
Одеська державна академія будівництва та архітектури

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Період воєнних дій створює безпрецедентні виклики для функціонування підприємств, зокрема в аспекті управління персоналом. Одним із критично важливих елементів управління є система мотивації працівників, яка в умовах воєнного часу повинна не лише підтримувати трудову активність, але й забезпечувати стабільність, психологічну стійкість, згуртованість колективу та

адаптацію до нових реалій. У зв'язку з цим актуальним стає завдання адаптації та удосконалення традиційних підходів до мотивації, з урахуванням специфіки кризового періоду, обмеженості ресурсів, мобілізаційних процесів, дистанційної роботи та психологічного тиску на працівників.

Воєнний час ставить перед менеджментом нові виклики щодо організації ефективного управління персоналом. По-перше, змінюються пріоритети працівників - на перший план виходять потреби в безпеці, стабільності та психологічній підтримці. По-друге, зростає значення комунікації, гнучких форм зайнятості та адаптаційної політики. Менеджери повинні бути здатними швидко реагувати на зміни, приймати рішення в умовах невизначеності та демонструвати людяність у стосунках із колективом. Важливу роль відіграє емоційне лідерство, здатність підтримати працівників у складні моменти, зберегти командний дух і мотивацію. Крім того, необхідно враховувати підвищену мобільність кадрів, вимушене переміщення, мобілізацію, зміну місця роботи або формату зайнятості.

Управління персоналом у цей період передбачає також тісну взаємодію з державними інституціями, благодійними фондами, волонтерськими організаціями. Активно застосовуються цифрові інструменти для дистанційного управління, контролю завдань, обліку часу та зворотного зв'язку.

Успішна модель управління персоналом в умовах воєнного стану базується на принципах гнучкості, довіри, відкритої комунікації та спільного прийняття рішень. Забезпечення базових соціальних гарантій, доступу до інформації, можливостей для навчання та розвитку сприяє збереженню людського капіталу як головного ресурсу організації. Отже, адаптивність, чутливість до потреб персоналу та стратегічне бачення - ключові якості ефективного HR-менеджменту в умовах кризи. Цифрові інструменти підтримки мотивації набувають особливого значення в умовах віддаленої роботи, нестабільного середовища та воєнного стану. Вони забезпечують постійний зв'язок між керівництвом і працівниками, сприяють прозорості комунікацій і дозволяють оперативно реагувати на потреби персоналу. Платформи внутрішнього корпоративного спілкування (Slack, Microsoft Teams, Workplace тощо) слугують не лише для обміну інформацією, а й для підтримки командного духу через публічне визнання досягнень, інтерактивні опитування, вітання та онлайн-івенти.

Системи CRM та ERP також дозволяють контролювати продуктивність, встановлювати індивідуальні цілі та автоматично нараховувати бонуси за досягнення. Онлайн-платформи для навчання (LMS) забезпечують безперервний розвиток компетенцій, що позитивно впливає на мотивацію до самореалізації.

Застосування систем оцінювання 360 градусів і регулярного фідбеку формує культуру відкритості, підтримки й довіри. Багато організацій впроваджують цифрові кабінети працівника з доступом до аналітики, винагород, соціальних пільг, кар'єрних можливостей. Загалом цифрові інструменти дозволяють персоналізувати підхід до мотивації, забезпечити прозорість управлінських рішень і зробити систему винагород гнучкою та адаптивною до потреб кожного співробітника.

Водночас, актуальним стає антикризові HR-практики. Так, антикризові HR-практики - це сукупність підходів, методів та інструментів, які дають змогу організаціям ефективно управляти персоналом у періоди нестабільності, зокрема під час воєнного стану. Основною метою таких практик є забезпечення безперервності бізнес-процесів, збереження людського капіталу, зниження тривожності працівників і підтримка командного духу. Серед ключових рішень - впровадження кризової комунікації, яка передбачає регулярне інформування працівників про ситуацію, плани дій і підтримку з боку керівництва.

Важливим елементом є психологічна підтримка: створення гарячих ліній, доступ до онлайн-консультацій з психологами, запуск програм ментального добробуту. Гнучкість у підході до робочого графіка, можливість віддаленої або часткової зайнятості - ще один із важливих механізмів адаптації.

До ефективних антикризових HR-практик належать впровадження адаптаційних тренінгів для нових умов, підтримка командної роботи через онлайн-івенти, публічне визнання зусиль працівників, а також реорганізація функцій відповідно до нових пріоритетів компанії.

Проведені дослідження дають змогу визначити, що удосконалення системи мотивації в умовах воєнного стану має враховувати комплексність впливу на працівника - матеріальний, психологічний, комунікативний і соціальний аспекти. Важливо зберігати гнучкість, відкритість до діалогу, впроваджувати цифрові інструменти підтримки персоналу та розвивати корпоративну культуру єдності. Такий підхід дозволяє не лише утримати працівників у складних умовах, а й зміцнити внутрішню стабільність підприємства. У перспективі - створення нової філософії мотивації, орієнтованої на людський капітал як основну цінність.