

### Список використаних джерел:

1. Дрималовська Х.В. Сутність та значення HR-менеджменту в умовах глобалізації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*, № 3(66). С. 58-62.
2. Жидко В. І. Управлінський консалтинг в системі менеджменту персоналу підприємства: кваліфікаційна робота. Дніпровський державний аграрно-економічний університет, 2023. URL: [https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/8719/1/Жидко В. І..pdf](https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/8719/1/Жидко%20В.%20І..pdf) (дата звернення: 04.04.2026).
3. Мазур Н., Ніколашин А. Ринок консалтингових послуг України та світу в умовах змін. *Економіка та суспільство*. 2021. (24). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-15>.
4. Філюк Г. Розвиток ринку консалтингових послуг в Україні в умовах глобалізаційних викликів. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 1. С. 177–185.
5. Чукурна О., Базика С., Федчик О. Вплив цифрової трансформації бізнесу на консалтингові послуги в сфері інформаційно-комунікативних технологій. *Економіка та суспільство*. 2024. (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-112>.

УДК 331

*Семикіна М. В., д.е.н., професор;  
Жирний Р. В.,  
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти  
ступеня доктора філософії  
Центральноукраїнський національний технічний університет  
м. Кропивницький*

## **ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ТА ЙОГО ЗБЕРЕЖЕННЯ МЕТОДАМИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Проблема збереження людського капіталу підприємств в умовах повномасштабної війни стала викликом для національної економіки, оскільки традиційні, довоєнні інструменти заохочення втратили свою дієвість. На перший план вийшли питання фізичної безпеки, психологічної стійкості та збереження життя працівників. Масова трудова міграція, мобілізація та загальне виснаження людей створюють загрозу втрати кваліфікованих фахівців, що підриває спроможність бізнесу працювати та перекреслює перспективи відновлення держави після завершення бойових дій.

Актуальність проблеми потребує швидкого наукового пошуку адаптивних механізмів мотивації, здатних утримати персонал в умовах повної невідомості, зберегти його професійний хист та ментальне здоров'я.

Метою нашого дослідження є обґрунтування змін у системі мотиваційного менеджменту заради збереження людського капіталу підприємств.

У межах нашого дослідження *людський капітал* розглядається як сукупність знань, навичок, творчих здібностей та моральних якостей працівників, що забезпечують економічну результативність підприємства. В умовах війни розвиток цього капіталу спрямовується на зміцнення адаптивності – здатності людей швидко пристосовуватися до змін, опановувати нові цифрові інструменти та зберігати працездатність під впливом зовнішніх загроз.

*Мотиваційний менеджмент* у цьому процесі виступає головним інструментом узгодження інтересів працівників і власників бізнесу. Він виступає як сукупність цілеспрямованих управлінських впливів на систему цінностей та інтересів персоналу через посилення соціальних гарантій та емоційної підтримки. Завдяки цьому він пов'язує внутрішні потреби людини у безпеці та стабільності із цілями професійного розвитку, створюючи умови для гнучкого реагування на виклики.

Трансформація мотиваційного управління сьогодні відбувається через зміщення уваги з класичного стимулювання продуктивності на підтримку життєстійкості працівників. Пріоритетом стає побудова людиноцентричної культури менеджменту, де головним мотивуючим чинником в системі соціально-трудова відносин стає відчуття безпеки та турботи з боку роботодавця. В умовах стресів від війни і турбулентності в економіці керівник підприємства тепер виступає наставником, порадником і організатором прогресивних змін на підприємстві.

Основні зміни у підходах до управління та мотивації персоналу наведено у таблиці 1.

*Таблиця 1*

Зміни у підходах до мотивації працівників в умовах війни

Традиційний підхід (минулий досвід)	Виклики сучасності	Оновлений підхід (адаптація до змін)
Грошові виплати: наголос на додаткових виплатах та відсотках за результати.	Нестабільність, неможливість планувати, потреба у базовому доході.	Гарантія стабільності: вчасна виплата основної частини зарплати та матеріальна допомога.
Порядок роботи: жорсткий графік, робота в офісі, суворий контроль присутності.	Загрози обстрілів, вимкнення світла, потреба у терміновому переїзді.	Гнучкість та безпека: вільний графік, робота з дому, облаштування безпечних укриттів.
Внутрішній клімат: змагання між працівниками, розважальні заходи.	Високий стрес, тривога, моральна втома та вигорання людей.	Турбота та опіка: підтримка душевного стану, емпатія керівництва, програми оздоровлення.
Нематеріальні чинники: кар'єрні сходинки, визнання статусу, нагороди.	Пошук сенсу діяльності, бажання бути корисним для громади та армії.	Спільні цінності: волонтерство, підтримка захисників, відчуття єдності задля перемоги.
Обмін інформацією: офіційні звіти та вертикальні вказівки.	Брак відомостей, поширення чуток, висока тривожність.	Відкритість та довіра: чесні розмови про стан справ, постійний зв'язок керівника з колективом.

Особливого значення набуває розвиток соціального партнерства, де діалог між власником та працівниками стає щирим і людським. В умовах війни воно часто перетворюється в активну соціальну взаємодію заради виживання, що дозволяє роботодавцям спільно з найманими працівниками швидше знаходити компроміси щодо оплати та організації праці, поліпшення умов трудової

діяльності. Ефективне соціальне партнерство дозволяє оперативно врегульовувати конфлікти інтересів, спільно розробляти антикризові заходи, забезпечувати баланс між потребами бізнесу у збереженні діяльності та правами працівників на гідні умови. Колективні угоди воєнного часу стають інструментом консолідації колективу, де закріплюються додаткові соціальні гарантії, механізми підтримки родин мобілізованих працівників, програми адаптації ветеранів та заходи сприяння облаштуванню внутрішньо переміщених осіб, що формує атмосферу взаємної відповідальності та довіри.

На основі викладеного пропонуємо напрями стратегічних змін у мотиваційному менеджменті, які відображають перехід від класичного стимулювання до моделі підтримки та розвитку людського капіталу в умовах невизначеності:

- людиноцентричність та безпека (зміщення уваги з результатів роботи на фізичний і душевний стан працівника, облаштування безпечних місць праці та впровадження програм психологічної допомоги);

- підтримка ветеранів та переселенців (розробка особливих умов для швидкого повернення захисників до цивільної праці та надання адресної допомоги людям, які через війну втратили домівку);

- гнучкість та самостійність (перехід до вільного графіка та дистанційної роботи, де головним є виконане завдання, а не час перебування в офісі, що дозволяє людям підлаштовуватися під обстріли чи вимкнення світла);

- соціальна єдність та спільні цінності (перетворення праці на частину спільної справи заради перемоги через волонтерство, підтримку армії та чесний діалог між власником і колективом).

Отже, ефективний мотиваційний менеджмент воєнного часу має базуватися на емпатії, гнучкості організаційних процесів, прозорій комунікації, розвиненому соціальному партнерстві та посиленні соціальної складової у взаємовідносинах між роботодавцем та працівником. Такий підхід дозволить зберегти професійний потенціал працівників та забезпечити життєздатність підприємства для подальшого економічного відновлення держави.

#### Список використаних джерел:

1. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку: монографія. Київ: КНЕУ імені Вадима Гетьмана, 2021. 487 с.

2. Семикіна М.В., Коваль Л.А., Іщенко Н.А. Вдосконалення технологій мотиваційного менеджменту на основі оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності персоналу. *Науковий вісник Львівської академії серія: економіка, менеджмент та право*. 2021. Вип.5. С.121-131. <https://fmnzb.sfa.org.ua/wp-content/uploads/2022/01/16.pdf>.

3. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції: колективна монографія / М. В. Семикіна, С. Д. Лучик, Л. Д. Запірченко та ін. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 281 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/12306>.