

АДАПТАЦІЯ МОТИВАЦІЙНИХ ПРОГРАМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

А. О. Білошкан, Г. В. Серєда

Анотація. Високий рівень невизначеності, зумовлений збройними конфліктами, вимагає від компаній постійного переосмислення своїх підходів до управління персоналом. Мета дослідження – проаналізувати стратегії управління персоналом в умовах невизначеності, спрямовані на підвищення мотивації співробітників, збереження їхньої працездатності та максимальне використання індивідуального потенціалу. Визначено труднощі, з якими стикаються компанії у сфері управління персоналом, та шляхи їх подолання. З'ясовано, що вплив збройного конфлікту на розвиток особистісного потенціалу працівників може бути як руйнівним, так і стимулюючим. Проаналізовано складники матеріальної та нематеріальної мотивації. Обґрунтовано, що для ефективного використання індивідуального потенціалу співробітників компанії повинні застосовувати персоналізований підхід до управління персоналом.

Ключові слова: дефіцит кадрів, управління людськими ресурсами, матеріальна і нематеріальна мотивація, особистісний потенціал, психологічна підтримка.

Постановка проблеми. У сучасних умовах нестабільності, спричинених збройним конфліктом, українські компанії опинилися перед безпрецедентними викликами. Високий рівень невизначеності, економічні потрясіння та зміни в соціальному житті суттєво впливають на мотивацію та продуктивність працівників.

Збереження залученості та мотивації персоналу в таких умовах стає стратегічно важливим завданням для будь-якої організації. Адже саме задоволені та мотивовані співробітники є рушійною силою розвитку бізнесу. Інвестуючи в мотиваційні програми та створюючи сприятливий робочий клімат, компанії не лише підтримують високу продуктивність, але й демонструють турботу про своїх працівників, що підвищує лояльність до компанії та зміцнює її репутацію як надійного роботодавця. В умовах кризи, коли багато українців стикаються з труднощами, компанії мають можливість продемонструвати свою соціальну відповідальність та стати прикладом для інших.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ефективного управління персоналом набуло особливої актуальності в умовах збройного конфлікту. Вітчизняні дослідники приділяють значну увагу вивченню мотиваційних механізмів, які дають змогу зберегти залученість працівників у складних умовах. Так, А. В. Холодницька та В. О. Мотуз [1] продемонстрували, що внутрішня мотивація є потужним драйвером професійного розвитку навіть у період кризи. З іншого боку, Н. І. Горбаль та К. Ю. Мельничук [2] звернули увагу на демотивуючі фактори, як-от несправедлива винагорода та відсутність визнання, та запропонували використовувати гейміфікацію як інструмент для підвищення залученості.

Сучасні дослідження, зокрема роботи В. Г. Яковенка та К. В. Громової [3], О. Г. Череп, Ю. В. Калюжної та Л. В. Михайліченко [4], Г. В. Серєди та К. В. Паламарчук [5], а також К. Б. Козака, Н. П. Корсікової та Ю. О. Петренка [6], розширюють розуміння потреб працівників у кризових ситуаціях. Вони підкреслюють важливість індивідуального підходу, адаптації мотиваційних програм до змінних умов та врахування особливостей поколінь. О. Г. Серєда та Н. М. Швець [7] обґрунтували необхідність поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації, спираючись на досвід зарубіжних компаній.

Однак, незважаючи на значні досягнення, питання мотивації персоналу в умовах війни залишається відкритим для подальших досліджень. Зокрема, варто звернути увагу на такі аспекти: вплив тривалої невизначеності на мотивацію, роль лідерства у створенні позитивного психологічного клімату, а також ефективність різних моделей гнучкого графіка роботи.

Мета статті – дослідити підходи до управління персоналом в умовах стрімких змін, спрямовані на підвищення мотивації працівників, збереження їхньої продуктивності та максимізацію використання особистісного потенціалу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Умови невизначеності, в яких перебуває Україна, є наслідком комплексу взаємопов'язаних факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх. Збройний конфлікт, економічна криза, політична нестабільність, соціальна напруга та енергетична кри-

за – це лише деякі з них. Кожен з цих факторів посилює інші, створюючи ефект доміно. Війна, як каталізатор змін, призвела до руйнування інфраструктури, втрати людських ресурсів та економічних збитків. Це спричинило економічну кризу, що посилила соціальну напругу та міграцію населення. У таких умовах передбачити майбутнє стає практично неможливо, а рівень ризику для будь-яких починань значно зростає.

У сучасному динамічному світі, особливо в умовах кризи та невизначеності, мотивація працівників набуває особливого значення. Вона є рушієм, який спонукає людей до якісної роботи та розвитку. Мотивація – це не просто набір матеріальних стимулів, а комплекс заходів, спрямованих на задоволення як матеріальних, так і нематеріальних потреб працівників. Вона дає змогу не лише утримувати цінних кадрів, а й розкривати їхній потенціал повною мірою.

Правильно підібрані мотиваційні заходи можуть допомогти працівникам не лише зберегти продуктивність, а й розвиватися професійно та особистісно. Коли людина відчуває, що її внесок цінується, її потреби враховуються, вона готова докладати більше зусиль та брати на себе відповідальність.

Сучасні підходи до розробки мотиваційних програм враховують індивідуальні потреби та цінності працівників, забезпечуючи їхню активну участь у процесах прийняття рішень та розвитку. Такі програми можуть включати різноманітні елементи, як-от матеріальні стимули, можливості для професійного зростання, розвиток корпоративної культури та багато іншого. Наведено головні завдання розробки мотиваційних програм [8]:

- аналіз потреб персоналу;
- визначення мети та цілей програми;
- розробка системи винагород;
- забезпечення умов праці;
- стимулювання розвитку та навчання;
- залучення працівників до участі в управлінні підприємством;
- моніторинг та оцінка ефективності програми.

Аналіз потреб персоналу є першим і найважливішим кроком у розробці ефективної мотиваційної програми. Потреби працівників можуть змінюватися швидше, ніж зазвичай. Тому необхідно регулярно проводити опитування та анкетування, щоб зрозуміти, що саме мотивує співробітників у цей момент, які у них є побоювання та які додаткові ресурси їм необхідні. Це може включати як матеріальні потреби (наприклад, підвищення заробітної плати, соціальні гарантії), так і нематеріальні (наприклад, визнання досягнень, можливості для розвитку, гнучкий графік роботи).

Визначення мети та цілей програми вимагає чіткого розуміння того, чого саме компанія хоче досягти за допомогою мотиваційної програми. У період невизначеності цілі можуть бути більш короткостроковими та спрямованими на збереження стабільності й підвищення залученості персоналу. Однак не варто забувати і про довгострокові цілі, як-от розвиток компанії та підвищення її конкурентоспроможності.

Розробка системи винагород – це складний процес, який вимагає врахування як матеріальних, так і нематеріальних стимулів. Важливо, щоб система винагород була зрозумілою, справедливою та прозорою для всіх співробітників. Особливу увагу треба приділяти гнучкості системи винагород, щоб мати можливість швидко адаптуватися до змін.

Забезпечення умов праці – це не лише про створення комфортних робочих місць, але й про забезпечення безпеки та здоров'я працівників. В умовах кризи особливо важливо дбати про психологічний стан співробітників, надавати їм необхідну підтримку та створювати сприятливий робочий клімат.

Стимулювання розвитку та навчання є інвестицією в майбутнє компанії. Навіть у складний період важливо продовжувати вкладати кошти в розвиток своїх співробітників. Це може бути як внутрішнє навчання, так і зовнішні тренінги та курси.

Залучення працівників до участі в управлінні підприємством дає змогу підвищити їхню залученість і лояльність. Співробітники, які відчувають свою причетність до прийняття рішень, більш мотивовані до досягнення спільних цілей.

Моніторинг і оцінка ефективності програми є невід'ємною частиною будь-якого мотиваційного проекту. Це дає змогу визначити, наскільки ефективні обрані заходи, і внести необхідні

корективи. В теперішніх умовах моніторинг треба проводити частіше, щоб своєчасно реагувати на зміни.

Як приклад розглянемо результати опитування Центру продажу Вінниця-2 страхової групи ТАС щодо ефективності мотиваційної програми (табл. 1).

Таблиця 1

Результати опитування щодо задоволеності мотиваційною програмою

Вік	Загальна задоволеність	Кількість співробітників	Найбільш популярні елементи мотивації	Основні пропозиції для покращення
30–39	Висока (4–5)	2	Бонуси, премії, гнучкий графік, визнання досягнень	Більше комунікацій, індивідуальний підхід до розвитку
30–39	Середня (3)	1	Бонуси, премії, гнучкий графік, оплата відпочинку, корпоративи, соц. пакет	Більше корпоративів, чітка стратегія кар'єрного розвитку
50–59	Висока (4–5)	1	Бонуси, премії, соц. пакет	Більше довіри, більше бонусів і премій
50–59	Середня (3)	1	Премії, гнучкий графік, соц. пакет	Тренінги, майстеркласи, індивідуальний підхід
60+	Середня (4)	1	Комісії, бонуси, премії, гнучкий графік, соц. пакет, підвищення % від продажів	Заохочення за досягнення, додаткові відпустки, частіше залучення співробітників до обговорення тощо

Результати опитування серед співробітників різних вікових груп демонструють високий рівень задоволеності наявною мотиваційною програмою, особливо серед молоді (30–39 років). Найбільш популярними елементами мотивації є бонуси, премії, гнучкий графік, визнання досягнень та соціальний пакет. Молодші співробітники також позитивно оцінюють оплату відпусток та корпоративні заходи. Старші колеги (50–59 років та 60+) більше зосереджені на фінансових стимулах (бонусах, преміях) та соціальному пакеті.

Проаналізувавши пропозиції співробітників, можна виділити кілька ключових напрямів для покращення мотиваційної програми. Це, зокрема, посилення комунікації між керівництвом і підлеглими, розробка чіткої стратегії кар'єрного зростання, а також індивідуальний підхід до кожного співробітника. Старші співробітники висловлюють бажання бути більш залученими до процесу прийняття рішень.

Важливо зазначити, що сучасні реалії з їх викликами (пандемії, економічні кризи тощо) вимагають від компаній гнучкості та адаптивності. Це стосується і систем мотивації персоналу. Щоб зберегти залученість і продуктивність співробітників в умовах невизначеності, необхідно регулярно переглядати наявну мотиваційну програму та вносити необхідні зміни. Адаптація мотиваційних програм – це постійний процес, який вимагає креативності та відкритості до нових ідей.

Отже, для ефективної мотивації співробітників необхідно враховувати як їхні індивідуальні потреби, так і загальні тенденції. Комбінація матеріальних і нематеріальних стимулів, індивідуальний підхід та гнучкість системи мотивації дадуть змогу забезпечити стабільність бізнесу та підвищити задоволеність персоналу.

Висновки. Проведене дослідження демонструє, що в умовах високої невизначеності, спричиненої збройним конфліктом, ефективно управління персоналом набуває стратегічного значення. Компанії, які здатні адаптувати свої підходи до мотивації та розвитку співробітників, мають більші шанси на успіх.

Ключовим висновком дослідження є необхідність індивідуального підходу до кожного працівника. Умови невизначеності підкреслюють важливість гнучких систем мотивації, які враховують як матеріальні, так і нематеріальні потреби співробітників. Особливу увагу треба приділяти розвитку корпоративної культури, яка сприяє створенню атмосфери довіри, взаєморозуміння та підтримки.

Важливим аспектом є також фокус на розвитку та навчанні персоналу. Інвестиції в людський капітал дають змогу не лише підвищити кваліфікацію співробітників, але й зміцнити їхню лояльність до компанії. До того ж розвиток лідерських якостей серед менеджерів є критично важливим для ефективного управління командою в умовах невизначеності.

Окремо треба відзначити роль психологічної підтримки співробітників. Стрес, викликаний нестабільністю, може негативно впливати на продуктивність і здоров'я працівників. Тому компанії повинні надавати необхідну психологічну допомогу та створювати сприятливі умови для роботи.

Отже, ефективна мотивація персоналу в умовах невизначеності передбачає комплексний підхід, який включає в себе:

- індивідуалізацію мотиваційних програм: врахування індивідуальних потреб і цінностей кожного співробітника;
- гнучкість: адаптацію мотиваційних програм до змінних умов;
- розвиток: інвестиції в навчання і професійний розвиток співробітників;
- комунікацію: відкритий діалог з персоналом, прозорість у прийнятті рішень;
- психологічну підтримку: створення сприятливого психологічного клімату.

Реалізація цих заходів дасть змогу не тільки зберегти команду, але й підвищити її ефективність і адаптивність до нових викликів.

Abstract. The high level of uncertainty caused by armed conflicts necessitates a constant reevaluation of companies' approaches to human resource management. The goal of this study is to analyze HR strategies in conditions of uncertainty aimed at increasing employee motivation, maintaining their work capacity, and maximizing individual potential. The study identifies the difficulties that companies face in the field of HR management and ways to overcome them. It is found that the impact of armed conflict on the development of employees' personal potential can be both destructive and stimulating. The components of material and non-material motivation are analyzed. It is argued that companies should apply a personalized approach to human resource management to effectively utilize the individual potential of employees.

Keywords: labor shortage, human resources management, material and non-material motivation, personal potential, psychological support.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Холодницька А. В., Мотуз В. О. Використання сучасних інструментів підтримання мотивації та ефективності використання трудового потенціалу персоналу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2024. № 12.
2. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління».* 2023. № 7. С. 107–119.
3. Яковенко В. Г., Громова О. В. Вплив соціально-психологічних чинників на управління людськими ресурсами в умовах кризових явищ. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2024. № 85. С. 125–135.
4. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 48.
5. Серета Г., Паламарчук К. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2023. № 50.
6. 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.
7. Серета О. Г., Швец Н. М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2023. № 11. С. 229–232.
8. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.

УДК 658.155:005.915

СVP-АНАЛІЗ ЯК МЕТОД СИСТЕМНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ВИТРАТ, ОБСЯГУ ДІЯЛЬНОСТІ І ПРИБУТКУ

В. С. Віндіктова, Є. Є. Іонін

Анотація. У статті розглядається СVP-аналіз як ефективний метод системного дослідження взаємозв'язку між витратами, обсягом діяльності та прибутком. Проаналізовано його ключові концепції, зокрема визначення точки беззбитковості, аналіз впливу змін у витратах та обсягах виробництва на прибутковість підприємства. Окрема увага приділяється недолікам традиційного підходу до СVP-аналізу. Запропоновано управлінський підхід, який забезпечує більш гнучке і точне відображення реальних умов підприємницької діяльності.

Ключові слова: СVP-аналіз, витрати, обсяг діяльності, прибуток, точка беззбитковості, постійні витрати, змінні витрати, управлінський підхід.