



Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Журнал

№ 4
спецвипуск
грудень 2025

***VI Всеукраїнська науково-практична конференція докторантів,
молодих учених та студентів «Розвиток європейського простору очима молоді:
економічні, соціальні та правові аспекти»***



ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця

№ 4
спецвипуск
грудень 2025
Журнал

**VI Всеукраїнська науково-практична конференція докторантів,
молодих учених та студентів «Розвиток європейського простору очима молоді:
економічні, соціальні та правові аспекти»**

Виходить щоквартально

Засновник – ХНЕУ ім. С. Кузнеця.
Видавець – ФОП Стожук А. П.

**Затверджено на засіданні
вченої ради університету
Протокол № 10 від 23.12.2025 р.**

Ідентифікатор медіа: R30-02756
(рішення Національної ради України
з питань телебачення і радіомовлення
№ 685, протокол № 9 від 7 березня 2024 року).

Періодичність – щоквартально.
Мова видання – українська, англійська, французька, німецька.

Засновано в січні 2015 року згідно з рішенням вченої ради.

Редакційна колегія

Пилипенко А. А. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ імені Семена Кузнеця (головний редактор)

Бриль М. С. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Малярець Л. М. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Власенко Т. А. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Назарова Г. В. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Вовк В. А. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Пушкар О. І. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Гриневич Л. В. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Тищенко В. Ф. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Журавльова І. В. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Чернишов В. В. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Яценко Р. М. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Ястремська О. М. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Поштова адреса засновника:

61165, Україна, м. Харків, пр. Науки, 9а, **Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця**

Конт. телефон: (057)702-03-04

Відповідальність за достовірність фактів, дат, назв, імен, прізвищ, цифрових даних, які наводяться, несуть автори статей.

Рішення про розміщення статті приймає редакційна колегія. У текст статті без узгодження з автором можуть бути внесені редакційні виправлення або скорочення.

Редакція залишає за собою право їх опублікування у вигляді коротких повідомлень і рефератів.

У разі копіювання чи передрукування матеріалів посилання на електронний журнал обов'язкове.

Свідectво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи ДК № 4853 від 20.02.2015 р.

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2025



ЗМІСТ

Акімова Н. А. Особливості управління інноваційною діяльністю в закладах освіти.....	11
Акуліч А. П. Основні тенденції транспортно-експедиторської діяльності в Україні у сучасних умовах.....	12
Александров М. С. Застосування теореми Байєса для оцінки параметрів у програмуванні та машинному навчанні	14
Андрієнко О. В. Удосконалення організації праці в аграрному секторі	17
Андрущенко А. В. Зміна мотиваційних стратегій персоналу в умовах воєнного стану	19
Анісіч Д. В. Сучасні підходи до онлайн-навчання у контексті вивчення відеомонтажу.....	22
Ачкасова Д. С. Вплив цифровізації на стратегічні рішення та модель розвитку підприємства	24
Ачкасова Д. С. Стратегічне планування в сучасних умовах: етапи, аналіз середовища та вибір стратегії.....	27
Бабаєва О. І. Соціальна складова в історії розвитку медіа: відповідальність чи інструмент просування в бізнесі	30
Баженова А. І. Сутність і значення виставкової діяльності у сучасних умовах управління виставковими заходами	32
Бай Цзішен. Формування освітнього середовища в дошкільних закладах Китаю та України	35
Баламмамедов М. Ісмаїл огли. Управління оборотним капіталом як критерій забезпечення ліквідності підприємства.....	37
Балацька Н. Ю., Гречко А. А. Стратегічне управління інноваційним розвитком продуктів харчової промисловості	40
Беденко Д. Д. Аудит розрахунків з оплати праці як інструмент підвищення ефективності фінансово-аналітичної діяльності	43
Беляєва Н. Є., Аркатова А. В. Роль соціальних мереж у трансформації нарцисичних рис особистості	45
Бикова А. В. Використання маркетингових інструментів у підвищенні ефективності збутової діяльності підприємства.....	48
Bludova Ye. Effectiveness of using financial guarantees in ensuring the payment of customs duties.....	51
Буряк С. Д. Сучасні напрями та інструменти диджиталізування управління персоналом підприємства	52
Василенко В. О. Стратегія скінімалізму: мультифункціональні продукти як рушій циркулярної економіки в індустрії краси	56



Василенко М. Д. Удосконалення маркетингової діяльності підприємства	59
Васильченко О. О., Шеховцов Р. О. Диджиталізація процесів як відповідь на кризові виклики в умовах воєнного стану	63
Васковець А. С. Порівняльний аналіз податкового навантаження на суб'єктів господарювання	65
Вихватенко В. М. Стратегії та інструменти просування медійних брендів у соціальних мережах	69
Вілотієвич О. М. Проблеми менеджменту у соціальній сфері та шляхи їх вирішення	71
Volovyk K., Turovska P. Innovative artificial intelligence tools in shaping the competitive advantages of tourism destinations	74
Галайда Я. Д. Напрямки удосконалення соціального захисту внутрішньо переміщених осіб в Україні	78
Гармаш М. С. Аналіз проблем використання штучного інтелекту у веброзробці	82
Hasymov Kh. The impact of artificial intelligence on the European labour market	85
Глушко Д. А. Активність зовнішніх комунікацій медійних організацій в умовах воєнного стану	87
Глуценко І. Д. Порівняння традиційних та AI-орієнтованих технологій створення мультимедійної реклами	90
Гонтар В. О. Штучний інтелект як інструмент підвищення ефективності бізнесу	93
Hontarenko I., Wang Hongchao. LMS tools for identifying and analyzing motivational indicators of higher education students	96
Гонтаренко І. С., Мезенцев О. Ю. Штучний інтелект як інструмент персоналізації освіти: баланс між користю та потребою у регулюванні	99
Гонтаренко І. С., Павлюк О. М. Цифрова еволюція освіти: виклики та можливості формування інформаційної компетентності у студентів	101
Гончарова Ж. М., Рудько Ю. В. Міжнародне співробітництво України в сучасних умовах (на прикладі співпраці з німецьким концерном BASF)	104
Горбунова А. Д. Управління ціновою політикою підприємства в умовах нестабільності	108
Гранкіна О. С. Освіта рівних можливостей в закладах дошкільної освіти	111
Грицай Я. Г. Методичні рекомендації для педагогічних працівників щодо упровадження моделі розвитку цифрового освітнього середовища в закладах загальної середньої освіти	113
Гусак М. А. Удосконалення системи відбору та наймання персоналу підприємства в умовах динамічних ринкових змін і воєнного часу	116
Dubtsova O., Makhatilov A. The Growth of Artificial Intelligence Use within the Educational Process of Universities	119



Дуднік А. С. Впровадження SAFe як механізму масштабування Agile у міжнародних ІТ-проектах	121
Дюкова В. О. Використання інтегрального числення в економіці	124
Ермошкіна А. О. Гендерна рівність як пріоритет глобальної політики сталого розвитку у XXI сторіччі.....	126
Жорник А. Д. Особливості збереження людського капіталу в умовах воєнного стану.....	129
Жуй Чень. Порівняльний аналіз підходів до цифровізації фізичного виховання у ЗВО КНР та європейських університетів	132
Іванова Г. С. Інтернет-маркетинг у сфері послуг: сучасні інструменти та ефективність онлайн-комунікацій.....	135
Ivanova S. International CSR standards and their application in the food and bakery industry	137
Іванова І. Б., Єфанов Р. О. Розроблення стратегії формування довіри до українських ЗМІ в умовах інформаційної війни	140
Ismailova R. Continuous improvement strategies for IT project lifecycle optimization.....	142
Істоміна Д. С. Від лонгрігу до короткого відео: вплив ТікТок-культури на журналістські навички студентів.....	144
Задачин Г. С. Формування комунікативної компетентності у вищій освіті засобом інтерактивних платформ: визначення функціоналу та дидактичних принципів	147
Задачин С. С. Формування цифрових компетентностей здобувачів середньої освіти засобами технологій доповненої реальності	150
Зайцева І. О., Бескоровайна К. В. Оптимізація роботи вчителя за допомогою штучного інтелекту: інструментарій організації навчального процесу та діагностики результатів навчання.....	153
Здрок І. О. Інноваційні тенденції цифровізації служби хаускіпінг у готельному господарстві східної України.....	156
Калюжна О. С. Гнучке стратегічне планування як інструмент інноваційної та економічної стійкості підприємств.....	158
Каплін М. О. Особливості формування міжнародних конкурентних переваг підприємств в умовах нестабільності	160
Карбань К. Є. Діагностика оборотних активів підприємств молочної галузі на основі методу кластерного аналізу.....	162
Карліна К. І. Аналізування як спосіб ефективного планування маркетингових стратегій.....	165
Касумов А. І. Цифрова стійкість туристичних дестинацій: аналіз стратегічних і фінансових механізмів.....	169



Kachanova D. Development of strategies for managing the sustainable production potential of an enterprise during wartime	172
Кащеева К. Д. Формування фінансової стратегії підприємства на основі матриці Франсона і Романа.....	175
Квашнін О. О. Впровадження Lean Kanban для оптимізації розробки в ІТ-компаніях.....	177
Квашнін О. О. Трансформація системи мотивації ІТ-персоналу в умовах віддаленої роботи	180
Кінас І. О., Верменик О. Є. Вплив івент-агентств на ефективність виставкової діяльності	182
Кічіков К. В. Оцінювання та прогнозування ефективності управління оборотними активами підприємства.....	184
Коваль Д. О. Основи та структура бізнес-планування	187
Козієва А. О. Англізми в сучасній маркетинговій комунікації: функції та комунікативні ризики.....	189
Колодєєв О. М. Геноцид в міжнародно-політичній практиці.....	191
Колосовська К. Р. Теоретичні основи організації системи мотивації персоналу.....	193
Конєва Д. О. Традиційні та нові підходи до репортажу як жанру журналістики	196
Кравченко А. О. Співпраця України з НАТО у сфері безпеки.....	198
Кривенко Р. К. Гендерні стереотипи як невидимий бар'єр професійного розвитку.....	201
Крижанівська В. А. Теоретичні основи оцінювання персоналу в умовах диджиталізації	204
Кулікова А. О. Принципи застосування типографіки в доповненій реальності	207
Kunitsyn O. Artificial intelligence as a catalyst of wartime information manipulation: transforming archetypes of Ukrainian social institutions	210
Курган Н. В., Карнаух В. А. Удосконалення облікового забезпечення управління розрахунками малого підприємства з покупцями.....	212
Куценко Д. К. Управління інноваційними проектами на підприємстві в умовах воєнного часу	215
Куценко М. І. Вплив на ефективність навчання залучення студентів до трудової діяльності	217
Лазурь Д. В. Методичні аспекти діагностики ймовірності банкрутства та стратегічного управління фінансовою безпекою аграрних підприємств в умовах війни.....	220
Lei Zhang. From key abilities to employability skills: global approaches to soft skills formation in modern education systems.....	223
Lysenko V. Logistics management of transportation and distribution of products in the supply chain.....	225



Літвінчук О. А. Особливості етичної поведінки публічних службовців при використанні службового становища, ресурсів та інформації	227
Лобач В. О. Мовні риси Слобожанщини: аналіз діалектної лексики Харківського регіону	230
Лук'янова Є. Р. Аналіз плагінів WordPress для створення чат-ботів.....	232
Лук'янчук А. В. Шляхи підвищення зайнятості молоді в Україні	234
Максименко Д. М. Сучасні тенденції розвитку логістики в умовах цифрової економіки	237
Малишко Є. О., Краснов В. А. Застосування методу таксономічного аналізу для діагностики фінансової стійкості підприємства.....	239
Малишко Є. О., Панахли Фаїз Аловсаг огли. Оцінка ефективності управління фінансовими результатами банку методами багатовимірного статистичного аналізу.....	242
Маммедов А. М. Європейські практики сталого розвитку та їх адаптація в Україні: погляд молоді на екологічні та культурні трансформації	244
Мандрикова М. О., Москаленко Г. М. Методи ідентифікації та прогнозування ризиків у івент-проектах	247
Марков О. О. Конкурентоспроможність бізнесу на міжнародних ринках в VUCA-світі.....	250
Матухно Д. К. Визначення основних напрямів підвищення фінансової стійкості банку	252
Махоніна А. П. Персоналізація контенту як драйвер споживчої поведінки на маркетплейсах.....	255
Медвідь М. Г. Матричне числення як основа математичного моделювання в управлінні економічними процесами	257
Медвідь М. Г. Корупція та бюрократія як чинники гальмування сталого розвитку	260
Mieshchanin A. The role of management in cybersecurity business	262
Михайлишин А. В. Кібербезпека в готельно-ресторанному бізнесі: сучасні виклики та ефективні практики захисту	265
Мінухін С. В., Шапошник М. В. Оптимізація мультитейбл-розпізнавання інгредієнтів їжі для детекції алергенів: стратегія максимізації повноти.....	268
Міхеева В. С. Стратегічна програма у системі витратного контролю.....	271
Москаленко І. Г. Ведення соціальних мереж як ключовий інструмент управління іміджем закладу загальної середньої освіти	274
Мошинська Є. С. Роль емоцій та емпатії у сучасних маркетингових комунікаціях	276
Мякеньков В. М. Удосконалення міжнародної економічної діяльності підприємства в умовах воєнного стану.....	280
Нагточій Я. А. Особливості організації та проведення соціальних івентів у воєнний час: стратегічні підходи та практичний досвід в Україні.....	283



Назарова С. О., Гарг А. Проектування інтерактивних промороликів з урахуванням ключових повідомлень цільових груп	286
Непочатов Д. О. Особливості політики кібердипломатії в ЄС: досвід для України	292
Ніколюкін І. Є. Обґрунтування напрямів підвищення рівня зайнятості населення України	294
Носань Ю. В. Перспективи розвитку інформаційних технологій оцінювання психологічного стану особи в умовах нечіткої невизначеності	299
Овчаренко Н. А. Особливості внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладах дошкільної освіти	302
Однорог М. Д. Аналіз міжнародних ринків у контексті цифрової трансформації бізнесу	305
Петровська Є. М. Основні проблеми логістики підприємств під час війни: транспортні, ресурсні та операційні ризики	308
Полупан Е. В. Формування суспільного іміджу підприємства газовидобувної галузі на зовнішніх ринках	310
Порохнавець А. А. Цифрова концепція портфельної оптимізації з використанням гібридних методів прогнозування та аналізу ризиків	313
Рак А. Р. Менеджмент якості обслуговування клієнтів на прикладі АЗС WOG	315
Ратушина Т. О. Організація обліково-аналітичного забезпечення фінансових результатів діяльності підприємства	318
Рибальченко О. І. Медіапланування у мультиплатформному середовищі новинних редакцій	320
Рожков А. І. Сутність, роль і еволюція цифрового маркетингу в умовах глобалізації	322
Ротенберг О. В. Цифрова трансформація в управлінні освітою: стратегічні виклики й інструменти реалізації	325
Садрицька П. О. Військовий брендинг як новий напрям дизайну	327
Саратовська А. В. Проблема нормативності наукового тексту	330
Святець В. Р. ABC-підхід до удосконалення обліку запасів виробників цифрових пристроїв	333
Селін Д. О. Порівняння плагінів і ручного програмного кодування при розробці чат-боту для сайту студії звукозапису	336
Сергієнко М. І. ChatGPT та інші генеративні ШІ-моделі як інструмент для створення турів	339
Скубак М. Р. Формування міжнародної інвестиційної стратегії підприємства у сфері оренди комерційної нерухомості	342
Сокол А. С. Прогнозування рівня платоспроможності ПАТ «НАСК «ОРАНТА»	344
Сокоlecь А. В. Теоретичні аспекти сталого економічного зростання країни в умовах цифровізації	348



Сотникова А. В. Вплив впровадження AI-інструментів на стійкість бізнес-процесів підприємства	351
Сохатюк П. С. Роль системи стратегічного управління в конкурентному середовищі	354
Степанова Е. Р., Піта О. Б. Роль емпатії у розвитку внутрішньої мотивації до волонтерської діяльності	356
Стешенко О. О. Термінологічне поле економіки: афіксація як продуктивний спосіб термінотворення	358
Тагієв Агіль Фуад огли. Міжнародна співпраця у сфері екологічної культури як передумова сталого розвитку	360
Талалай М. Ю. Формування обліково-аналітичного забезпечення управлінських рішень в умовах цифровізації	363
Тарнавчик Т. Ю. Особливості банкрутства державного підприємства	365
Теттухна Y. International payment methods for young Ukrainian entrepreneurs in cooperation with European Union business partners	367
Tyshchenko V., Stasova D. Integrated system of Customs and Tax payments administration in Ukraine: digital models and institutional interaction	371
Точоних В. О. Розвиток європейського освітнього простору в управлінні закладом загальної середньої освіти в Україні	373
Тютюнник В. В. Методи розроблення веборінтованої системи для магазину з продажу жіночого взуття	376
Федоренко А. Г. Кадрові ризики підприємств в умовах воєнного стану та їх вплив на управління персоналом	378
Федоренко О. М. Інтерактивність як ключовий елемент комунікаційної стратегії в соціальних мережах	381
Хагієв Б. Л. Вплив цифровізації логістичних процесів на підвищення ефективності діяльності підприємства	384
Хижняк М. Ю. Особливості економічного аналізу ефективності використання основних засобів підприємства	387
Ходарєв Я. М. Основні класифікаційні ознаки сучасних підходів до управління бізнес-процесами банку в умовах невизначеності	390
Циба В. С. Вплив ESG стандартів на діяльність транснаціональних корпорацій	394
Циганок Ю. С. Впровадження ESG-принципів у логістичному обслуговуванні	396
Чирка А. М. Дослідження моделей та каналів збуту продукції підприємствами України в умовах цифрової економіки	399
Чорна В. О. Термінологія маркетингу в умовах цифровізації: тенденції та виклики	401
Чубакова В. В. Аналіз підходів до визначення дефеніції «внутрішній аудит»	403



Чувурін Д. Ю. Сімплекс-метод у теорії ігор: аналіз і оптимізація конкурентних стратегій	406
Шаповал Д. С. Ефективність підприємств у контексті впровадження інноваційних логістичних технологій.....	409
Shakhova S. The role of Ukrainian enterprises in the development of the creative economy	412
Швед Д. А. Виявлення факторів впливу на кредитний портфель банку як основи оптимізації процесу управління.....	415
Шворак Д. В. Впровадження системи Business Intelligence на підприємстві.....	419
Шевченко Н. В. Роль управлінських процесів у забезпеченні якості загальної середньої освіти.....	422
Shekhovtsova A., Spesivtseva A. International experience in integrating artificial intelligence into the educational process of universities	424
Шиян І. Д. Забезпечення безпеки та надійності інтеграції сторонніх сервісів у веборієнтованих системах	427
Шкарупета В. А. ERASMUS+ та можливості академічної співпраці ЄС – України – АСЕАН	430
Юсубов Г. В. Особливості сталого розвитку туристичної діяльності Азербайджану.....	432



ливості організації управлінської праці у сільськогосподарських підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2014. С. 105–111. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/eiou_2014_1-2_17.pdf. **6.** Куліш М. Ю. Теорія та сучасна практика управління агропромисловими формуваннями. *Економіка АПК*. 2002. № 4. С. 34–38. **7.** Лебедь Д. А. Механізм мотивації праці у сільськогосподарських підприємствах та шляхи його вдосконалення. *Економічні науки*. 2012. С. 100–104. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/vanp_2012_1_18.pdf. **8.** Медік А. О., Федоряк Р. М. Удосконалення організації праці та стимулювання праці на підприємстві. *Економіка. Технології та дизайн*. 2014. № 2. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/td_2014_2_18.pdf. **9.** Поступна Л. М. Сутність організації праці на підприємстві // Репозитарій ХНЕУ. 2013. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/3936/1/Поступна%20Л.М.%20СУТНІСТЬ%20ОРГАНІЗАЦІЇ%20ПРАЦІ%20НА%20ПІДПРИЄМСТВІ.pdf>. **10.** Решміділова С. Л., Мул Н. А., Зелена М. І. Організація праці на підприємстві: основні завдання та напрями удосконалення // Хмельницький національний університет. 2009. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/bitstreams/5a6217f4-7a2d-4a10-a169-ef5ccc80aa05/download>.

Стаття надійшла до редакції 01.12.2025 р.



ЗМІНА МОТИВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

УДК 331.108

Андрущенко А. В.

Здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня 1-го року навчання
ННІ менеджменту та маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. Розглянуто особливості мотиваційних чинників в умовах воєнного стану. Було акцентовано увагу на показниках, які мають великий вплив на формування мотиваційних стратегій під час воєнних дій і повоєнного відновлення.

Ключові слова: воєнний стан, мотивація, мотиваційні чинники, персонал, повоєнне відновлення, стратегії.



Annotation. The article examined the characteristics of motivational factors in conditions of martial law. Emphasis was placed on indicators that have a significant impact on the formation of motivational strategies during military operations and post-war recovery.

Keywords: martial law, motivation, motivational factors, personnel, post-war recovery, strategies.



Мотиваційні стратегії підприємств зазнають значних змін у кризових ситуаціях, таких як воєнний стан і збройний конфлікт, адже традиційні підходи стають менш ефективними. Основний фокус з розвитку та кар'єрного зростання зміщується на забезпечення безпеки, базових потреб і психологічної стабільності



працівників. Збройний конфлікт має комплексний вплив на мотивацію працівників, змінюючи її структуру та спрямованість. Основними наслідками є зростання тривожності, страху за власну безпеку та майбутнє, що знижує рівень внутрішньої мотивації та концентрацію на професійних цілях.

Класичні підходи до мотивації дають основу для розуміння людських потреб, на які треба орієнтуватися в кризовий період. Маслоу [11] формулює ієрархію потреб, що дозволяє зрозуміти – у воєнний час базові потреби стають пріоритетними, а розташовані вище трансформуються у формі групової підтримки та сенсових мотиваторів.

Дослідження українських авторів підкреслюють значення нематеріальних стимулів у військових умовах. Воронько-Невмержицька [2] розглядає формування корпоративної культури патріотизму як інструмент нематеріальної мотивації. Савченко [6] і Харчишина [7] додають, що корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) у воєнний час набуває конкретного значення не лише як зовнішня політика компанії, але і як внутрішній механізм підтримки працівників. Пелехатий [5] аналізує психологічні аспекти лідерства в екстремальних умовах: довіра, прозорість комунікації, емоційна стабільність лідера – ключові фактори, які впливають на мотивацію персоналу.

Балабанова і Сардак [1] дають фундаментальну базу з управління персоналом, яку варто модернізувати під вимоги воєнного стану. Праці українських авторів [6; 7] демонструють локальні практики та кейси, які ілюструють це поєднання.

Метою статті є аналіз особливостей зміни мотиваційних стратегій в умовах воєнного стану та виявлення ключових чинників, що впливають на зміну підходів до матеріальної і нематеріальної мотивації та обґрунтування напрямків адаптації системи управління персоналу до кризових умов.

В умовах воєнного стану головним пріоритетом стає забезпечення безпеки [3; 11]. Цей фактор може включати релокацію бізнесу в більш безпечні регіони, перехід на дистанційний формат роботи, якщо ж попередні варіанти неможливі через специфіку підприємства, то слід сказати про облаштування укриттів та надання засобів індивідуального захисту. Не менш важливою є і фінансова стабільність, адже своєчасна виплата заробітної плати стає надзвичайно важливим. Навіть якщо компанія не може дозволити собі премії або бонуси, регулярність у виплаті заробітної плати дає відчуття стабільності та впевненості в завтрашньому дні.

Матеріальна мотивація також зазнає значних змін, адже з підвищення платні або премій. Працівники частіше орієнтуються на збереження робочого місця та стабільного доходу, ніж на кар'єрний розвиток, інноваційність чи самореалізацію [9]. Це призводить до переважання короткострокових мотиваційних установок над довгостроковими. Робітники також можуть отримувати матеріальну допомогу у вигляді компенсації за оренду житла для внутрішньо переміщених осіб, допомоги на лікування або фінансову підтримку для сімей мобілізованих співробітників.

Окрім матеріальної допомоги, слід зазначити і зростання нематеріальної мотивації, яку неможливо оминути в умовах воєнного стану. Психологічна підтримка і вигляді організації консультацій, тренінгів зі стресостійкості та надання доступу до ресурсів для психологічної допомоги стає ключовим елементом мотиваційної системи. Працівники можуть бути переведені на гнучкий робочий графік або ж працювати дистанційно, що значно підвищує рівень лояльності до компанії [4]. Не слід забувати і про визнання та вдячність: регулярна комунікація від керівництва, де підкреслюється важливість командної роботи, допомагає підтримувати бойовий дух. Збройний конфлікт деформує ціннісні орієнтири персоналу. Висока емоційна напруга може спричинити емоційне вигорання, апатію або, навпаки, підвищену відповідальність і мобілізацію ресурсів. У таких умовах ефективна мотивація все більше базується на довірі, підтримці, гнучких умовах праці та відчутті значущості своєї роботи для суспільства.

В умовах воєнного стану значну увагу звертають на корпоративну культуру та соціальну відповідальність [6]. Наразі кожна компанія робить внесок у спільну перемогу різними способами: виробництво товарів для армії, сплата податків або ж волонтерська діяльність, і усвідомлення цього фактору стає потужним мотиватором. Залучення до волонтерських проєктів об'єднує колектив і дає відчуття причетності до важливої справи.

У кризових ситуаціях на перший план виходить прозорість і чесність керівництва, воно має бути максимально відкритим до співробітників стосовно стану справ у компанії, планів на майбутнє та можливих



труднощів [10]. Саме це допомагає уникнути паніки та чуток серед підлеглих. У складних ситуаціях звертається увага на лідерські якості керівників, які піклуються не лише про матеріальний добробут підприємства, а і демонструють емпатію, розуміння та готовність допомогти, та стають опорою для своїх команд.

Воєнні реалії суттєво трансформують систему мотивації працівників, зміщуючи акценти з матеріальних стимулів на базові потреби безпеки та стабільності [2; 7]. В умовах постійної загрози життю і здоров'ю працівники насамперед цінують фізичну та психологічну захищеність, чітку організацію робочих процесів, своєчасну комунікацію та підтримку з боку керівництва. Почуття впевненості у завтрашньому дні стає ключовим мотиватором, замінюючи традиційні орієнтири кар'єрного зростання та самореалізації [5].

Водночас зростає значення гнучкості в організації праці та соціальної підтримки. Можливість дистанційної роботи, індивідуальні графіки, розуміння особистих обставин працівників і турбота про їхній емоційний стан стають вирішальними факторами утримання персоналу. Підтримка в колективі, довіра, емпатія та солідарність формують нову модель мотивації, в основі якої лежить не лише результативність, а й збереження людського ресурсу як найвищої цінності.

Під час воєнного стану мотиваційні стратегії трансформуються від стимулювання до підтримки. Головним завданням стає не стільки підвищення продуктивності, скільки збереження команди, її психологічного здоров'я та віри у майбутнє. Компанії, які успішно адаптують свої мотиваційні системи до нових реалій, не тільки зберігають свою ефективність, але й будують міцні та лояльні команди, готові до будь-яких викликів.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Лепейко Т. І.

Література: 1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом* : підручник. Київ : Центр учб. літ., 2011. 468 с. 2. Воронько-Невмержицька Н. В. *Формування корпоративної культури патріотизму як інструмент нематеріальної мотивації персоналу*. Львів, 2022. С. 89–94. 3. Колот А. М. *Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку*. Київ : КНЕУ, 2010. 251 с. 4. Олійник В. М. *Антикризове управління персоналом підприємства* : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2019. 248 с. 5. Пелехатий А. О. *Лідерство в екстремальних умовах: психологічний аспект* : наукова праця. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 154 с. 6. Савченко В. А. *Корпоративна соціальна відповідальність як фактор нематеріальної мотивації персоналу в умовах війни*. Дніпро, 2023. С. 112–118. 7. Харчишина О. В. *Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни: українські реалії та світовий досвід*. Житомир, 2022. С. 73–80. 8. Brown B. *Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts*. New York : Random House, 2018. P. 298–320. URL: <https://www.penguinrandomhouse.com/books/557595/dare-to-lead-by-brene-brown-phd-msw/>. 9. Glavas A. *Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: Enabling Employees to Employ More of Their Whole Selves at Work*. *Frontiers in Psychology*. 2016. Vol. 7. Article 796. 10. Gratton L. *The Shift: The Future of Work Is Already Here*. London : HarperCollins (Collins/HarperCollins Business), 2011. 374 p. 11. Maslow A. H. *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50. No. 4. P. 370–396. 12. Porter M. E., Kramer M. R. *Creating Shared Value*. *Harvard Business Review*. 2011. P. 62–77. URL: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>.

Стаття надійшла до редакції 02.12.2025 р.



**Молодіжний економічний вісник
ХНЕУ ім. С. Кузнеця**
Журнал

№ 4
(спецвипуск)
грудень 2025

Відповідальний редактор:

О. С. Вяткіна

Редактор:

І. В. Костіна

Редагування бібліографічних списків:

Ю. А. Вороніна

Комп'ютерна верстка:

В. А. Стасишин

Підписано до друку 23.12.2025 р.

Формат 60×84/8

Ум. друк. арк. 50,7

Наклад 50 прим.

**Засновник – Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця.**

61165, Україна, м. Харків, просп. Науки, 9а.

Видавець – ФОП Стожук А. П.