Менеджмент

УДК 005.95/.96:005.21:331.101.3

DOI https://doi.org/10.5281/zenodo.14035898

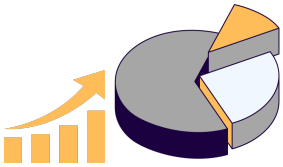
Інноваційні підходи в менеджменті для підвищення продуктивності персоналу в умовах невизначеності

Вербовський Ігор Андрійович
кандидат педагогічних наук, доцент, начальник навчального відділу, доцент кафедри професійно-педагогічної, спеціальної освіти, андрагогіки та управління, навчально-науковий інститут педагогіки, Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир, Україна, https://orcid.org/0000-0001-7202-3429

Воронкова Алла Анатоліївна
кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування, Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна, https://orcid.org/0000-0003-0523-3156

Гавран Володимир Ярославович
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Інститут економіки і менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна, https://orcid.org/0000-0002-6833-941X

Прийнято: 18.10.2024 | Опубліковано: 04.11.2024



Анотація. В умовах сучасної невизначеності, спричиненої швидким технологічним прогресом, нестабільністю світових ринків та мінливими соціально-економічними обставинами, інноваційні підходи до управління персоналом набувають особливої актуальності. Стратегії управління, засновані на принципах адаптивності, мотивації та стійкості, є визначальними для створення ефективного та залученого колективу працівників.

Мета дослідження – аналіз інноваційних управлінських підходів, спрямованих на підвищення ефективності праці в умовах невизначеності.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовано комплекс теоретичних методів наукового пізнання. Метод аналізу наукової літератури дозволив глибоко вивчити сучасні концепції та моделі управління персоналом в умовах невизначеності. Узагальнення та систематизація інформації сприяли виявленню основних тенденцій і закономірностей у застосуванні інноваційних управлінських підходів. Метод синтезу використовувався для формулювання висновків та розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності праці персоналу за допомогою інноваційних методів управління.

Результати дослідження. Проведений аналіз свідчить, що організації, які впроваджують гнучкі та адаптивні моделі управління, демонструють значне покращення продуктивності та стійкості персоналу. Зокрема, адаптивні методики управління, спочатку розроблені для галузі інформаційних технологій, виявили високу ефективність і в інших сферах, оскільки дозволяють командам швидко реагувати на зміни та нові виклики. Впровадження систем безперервного зворотного зв’язку сприяє формуванню проактивного робочого середовища, стимулюючи відкритість та своєчасне коригування робочих процесів. Крім того, застосування гнучких умов праці, таких як віддалена або гібридна моделі, підвищує продуктивність за рахунок надання працівникам можливості оптимально розподіляти свій робочий час відповідно до індивідуальних потреб, що позитивно впливає на мотивацію та залученість персоналу.

Висновки. Інноваційні підходи до управління, адаптовані до умов невизначеності, суттєво сприяють підвищенню продуктивності праці персоналу. Застосування принципів гнучкості та адаптивності дозволяє організаціям ефективно підтримувати працівників у подоланні викликів, забезпечуючи при цьому стабільність та зростання компанії. Отримані результати підкреслюють важливість розробки та впровадження сучасних управлінських стратегій, які сприяють підтримці персоналу в умовах постійних змін. Це свідчить, що організації, готові до експериментів з інноваційними методами управління, мають вищі шанси на стабільний розвиток та успіх в умовах невизначеності.

Ключові слова: мотивація працівників, управління ризиками, корпоративна культура, адаптивні стратегії, ефективність процесів.

Innovative Approaches in Management to Increase Personnel Productivity in Conditions of Uncertainty

Igor Verbovskyi

PhD in Education, Associate Professor, Associate Professor of Department of Professional and Pedagogical, Special Education, Andragogy and Management, Head of Education Division, Zhytomyr Ivan Franko State University, Zhytomyr, Ukraine, https://orcid.org/0000-0001-7202-3429

Alla Voronkova

PhD in Economics, Associate Professor of Department of Management, Business And Administration, State Biotechnological University, Kharkiv, Ukraine, https://orcid.org/0000-0003-0523-3156

Volodymyr Havran

PhD in Economics, Associate Professor, Management of Organization Department, Institute of Economics and Management, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine,

https://orcid.org/0000-0002-6833-941X

Abstract. In today's uncertainty caused by rapid technological progress, volatile global markets and changing socio-economic circumstances, innovative approaches to human resources management are becoming increasingly relevant. Management strategies based on the principles of adaptability, motivation and sustainability are crucial for creating an effective and engaged workforce.

The study's purpose is to analyse innovative management approaches aimed at improving labour efficiency under uncertainty.

Research methods. A set of theoretical methods of scientific knowledge was applied during the study. The method of analysing scientific literature allowed for an in-depth study of modern concepts and models of personnel management under conditions of uncertainty. Generalisation and systematisation of information helped identify the main trends and patterns in the application of innovative management approaches. The synthesis method was used to formulate conclusions and develop recommendations for improving staff efficiency through innovative management methods.

Results of the study. The analysis shows that organisations that implement flexible and adaptive management models significantly improve staff productivity and sustainability. In particular, initially developed for the information technology industry, adaptive management techniques have proven to be highly effective in other areas, as they allow teams to respond quickly to changes and new challenges. The introduction of continuous feedback systems contributes to forming a proactive working environment, encouraging openness and timely adjustment of work processes. In addition, using flexible working conditions, such as remote or hybrid models,

increases productivity by enabling employees to optimally allocate their working time according to individual needs, which positively impacts staff motivation and engagement.

Conclusions. Innovative management approaches adapted to uncertainty significantly increase staff productivity. The application of the principles of flexibility and adaptability allows organisations to effectively support employees in overcoming challenges while ensuring the stability and growth of the company. The findings highlight the importance of developing and implementing modern management strategies that support staff in constant change. This suggests that organisations ready to experiment with innovative management methods have a higher chance of sustainable development and success in the face of uncertainty.

Keywords: employee motivation, risk management, corporate culture, adaptive strategies, process efficiency.

Постановка проблеми. У сучасному бізнес-середовищі, яке відзначається високим рівнем складності та динамічності, компанії стикаються з невизначеністю, обумовленою такими чинниками, як технологічний прогрес, економічна нестабільність і соціально-політична нестабільність. Ці виклики створюють значний тиск на традиційні методи управління, яким часто не вистачає гнучкості та адаптивності, необхідних для ефективного реагування на коливання попиту. Уміння підтримувати й підвищувати продуктивність персоналу в таких умовах має ключове значення для успіху організації, оскільки продуктивність безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність, прибутковість і довгострокове зростання. Водночас традиційні управлінські стратегії часто виявляються недостатньо ефективними для підтримки зацікавленості, стійкості та продуктивності персоналу в умовах непередбачуваності [1].

Сучасні наукові дослідження акцентують увагу на необхідності впровадження інноваційних підходів, що дозволяють організаціям оперативно

адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, одночасно підтримуючи персонал на високому рівні продуктивності [2].

Підходи, засновані на адаптивності, безперервному професійному розвитку та сталих практиках зворотного зв’язку, мають великий потенціал для формування стійкого колективу працівників, здатного ефективно реагувати на нові виклики. З огляду на розвиток віддалених та гібридних моделей зайнятості, компаніям доцільно впроваджувати управлінські стратегії, які враховують гнучкість організації праці та забезпечення продуктивності поза межами традиційного офісного середовища. Така адаптація є важливою не лише для задоволення актуальних потреб, а й для підготовки до можливих трансформацій у бізнес-середовищі. Відтак, забезпечення продуктивності в умовах невизначеності набуває ключового значення в сучасній управлінській науці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення інноваційних менеджерських підходів для підвищення продуктивності персоналу в умовах невизначеності набуло значної уваги в останні роки, оскільки науковці досліджують, як гнучкість, адаптивні стратегії та практики управління, орієнтовані на працівника, можуть підвищити продуктивність та стійкість. Зокрема, Тарасюк О. [3] і Дуфенюк О. [4] розглянули основи управління змінами та адаптивності, підкресливши, що традиційні ієрархічні структури часто не здатні ефективно реагувати на швидкі зміни у зовнішньому середовищі. Автори підкреслюють важливість інновацій у менеджменті для підтримки продуктивності в умовах невизначеності.

У своїх дослідженнях Зінченко О. [5] та Зварич Л. [6] розглядали адаптивні стратегії, зокрема такі, що акцентують увагу на безперервному навчанні та швидкому прийнятті рішень. Вони зазначають, що компанії з високим рівнем гнучкості, зокрема за рахунок гнучких команд і ітеративних систем управління проєктами, мають більші можливості для збереження продуктивності у випадках збоїв у роботі. Їхні дослідження підкреслюють важливість зворотного зв'язку та командних структур, що надають персоналу право на прийняття рішень, що

відповідає принципам гнучкого управління. Подібний підхід підтримують й інші вчені, зокрема Баннікова К. [7], яка показала, що гнучкі практики, спочатку розроблені для сфери програмного забезпечення, продемонстрували високу ефективність у різних галузях, дозволяючи командам оперативно адаптуватися до змінних умов.

У свою чергу, Зінченко В. [8] та Сопілко І. [9] у своїх роботах зосередились на взаємозв'язку між цифровою трансформацією та адаптивністю управління, продемонструвавши, що цифрові інструменти можуть забезпечувати стабільність продуктивності через віддалений формат роботи, покращення комунікації та розвиток культури постійного зворотного зв'язку. Дослідники підкреслюють, що компанії, які вкладають ресурси у цифрові технології та підвищення цифрової грамотності працівників, зазвичай краще адаптуються до умов невизначеності зовнішнього середовища.

Кустріч Л. [10] та Червінська Л. [11] описали роль нових технологій, таких як штучний інтелект і великі дані, в підтримці менеджерів у процесі прийняття рішень та підвищенні здатності організацій до точного прогнозування й оперативної реакції на ринкові зміни. Їхні роботи наголошують, що ефективне впровадження технологій в управлінські процеси здатне підвищити продуктивність, забезпечуючи працівників ресурсами, необхідними для результативної роботи навіть за умов зовнішніх збоїв.

Чорнодід І. [12] дослідив поняття життєстійкості в межах організаційної поведінки, показавши, що працівники з високим рівнем життєстійкості краще пристосовуються до стресу й умов невизначеності. Цей психологічний аспект набуває дедалі більшого значення для збереження продуктивності в нестабільних умовах, адже тренінги з розвитку життєстійкості та ініціативи, спрямовані на підтримку психічного здоров'я, сприяють проактивній здатності персоналу протистояти стресу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на численні дослідження, що стосуються переваг гнучких моделей

роботи та адаптивного управління, залишається недостатньо вивченим питання щодо довгострокового впливу цих підходів на мотивацію персоналу та стабільну продуктивність в умовах постійної невизначеності. Роль цифрових інструментів у підвищенні стійкості та адаптивності командних структур, зокрема в нетехнологічних галузях, також вимагає глибшого аналізу. У цій статті розглянуто ці аспекти, запропоновано стратегії підтримки мотивації та оцінено ефективність цифрової інтеграції в різних робочих середовищах.

Формулювання цілей статті. Метою цієї статті є аналіз інноваційних управлінських підходів, які можуть підвищити продуктивність персоналу в умовах невизначеності.

Завдання дослідження:

- виявити існуючі управлінські практики, оцінити їхню здатність до адаптації в умовах невизначеності;
- проаналізувати вплив цих практик на продуктивність праці персоналу та визначити ефективні інноваційні підходи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мотивація персоналу в управлінні, особливо в умовах невизначеності, є важливим чинником для підтримання продуктивності компанії. Невизначеність може бути зумовлена різними факторами, такими як економічні коливання, технологічний розвиток та соціально-політична нестабільність, що впливають на діяльність організації. Керівники, які прагнуть забезпечити високу мотивацію та продуктивність персоналу, повинні володіти знаннями про ефективні методи мотивації та вміти їх застосовувати. Хоча основою мотиваційних підходів є традиційні та сучасні моделі, нові виклики, пов'язані з умовами невизначеності, потребують використання інноваційних мотиваційних стратегій.

Теорії мотивації виступають базою для формування ефективних управлінських практик. Традиційні концепції, зокрема теорія наукового менеджменту Тейлора, наголошували на підвищенні продуктивності через

фінансові стимули та оптимізацію робочих завдань, виходячи з припущення, що працівники передусім мотивовані економічною вигодою.

Хоча цей підхід виявився ефективним у стабільному й передбачуваному середовищі, йому бракує гнучкості для адаптації до складних, динамічних і невизначених ситуацій. Відповідно до ієрархії потреб Маслоу, мотивація розподіляється на п’ять рівнів, від базових фізіологічних потреб до самореалізації. У періоди нестабільності працівники можуть стикатися з труднощами, що зміщують їхні мотиваційні потреби до більш базових рівнів, як-от безпека роботи, що змінює їхню реакцію на раніше дієві мотиватори. Двофакторна теорія Герцберга також допомагає у вивченні мотивації, стверджуючи, що задоволеність і незадоволеність роботою викликаються різними групами чинників. На думку Герцберга, внутрішні чинники, такі як визнання й досягнення, є ключовими для задоволеності роботою, тоді як зовнішні фактори, як-от безпека роботи та заробітна плата, переважно запобігають незадоволеності. Незважаючи на значущість цієї теорії, вона не відповідає на питання, як ефективно мотивувати персонал за умов, коли потреба в безпеці зростає, що є типовим для ситуацій невизначеності [13].

Сучасні теорії мотивації, зокрема теорія потреб МакКлелланда, теорія Десі та теорія самодетермінації Райана, детально досліджують складність мотивації персоналу. МакКлелланд виділяє потреби в досягненнях, приналежності та владі як основні рушійні сили мотивації, які можуть варіюватися залежно від індивідуальних особливостей. У періоди невизначеності управлінці можуть використовувати цю інформацію для задоволення конкретних потреб, наприклад, забезпечуючи можливості для розвитку спеціалістам, орієнтованим на досягнення, або сприяючи командній роботі для тих, хто цінує приналежність до групи.

Теорія самовизначення акцентує увагу на психологічних потребах у автономії, компетентності та спорідненості, визнаючи важливість внутрішньої мотивації. У ситуаціях нестабільності надання працівникам більшої автономії

може знизити вплив зовнішньої невизначеності, підвищуючи їхню мотивацію та відчуття контролю. Така автономія дає змогу персоналу здійснювати саморегуляцію та ефективніше адаптуватися до змін, що є критично важливими якостями для роботи в умовах невизначеності.

Вплив мотивації на продуктивність персоналу підтверджено багатьма дослідженнями. У періоди непередбачуваності високий рівень мотивації, відданості та стійкості сприяє більшій готовності персоналу до роботи та його життєстійкості. Дослідження постійно демонструють, що мотивація покращує як кількісні, так і якісні показники роботи, впливаючи на здатність персоналу творчо вирішувати проблеми та підходити до виконання завдань. У нестабільних умовах ці фактори набувають особливого значення. Наприклад, вмотивований персонал здатний швидко адаптуватися до змін у ринкових вимогах чи операційних процедурах, що є важливою умовою ефективної діяльності. Натомість відсутність мотивації може призвести до дезорганізації, зниження продуктивності, зростання кількості прогулів і плинності кадрів. Це явище часто загострюється в періоди нестабільності, коли працівники відчувають підвищений рівень стресу й тривоги.

У таблиці 1 подано прямий вплив мотивації на показники ефективності персоналу як у стабільних, так і в нестабільних умовах (табл. 1).

Таблиця 1

Вплив мотивації на показники ефективності працівників у стабільному та нестабільному середовищі [13 – 14]

Індикатор ефективності	Стабільне середовище	Нестабільне середовище
Продуктивність	Висока	Від середньої до високої
Задоволеність роботою	Висока	Середня
Неявка на роботу	Низька	Від середньої до високої
Адаптивність	Середня	Висока
Креативність	Середня	Висока
Наміри щодо звільнення	Низькі	Від середніх до високих

Для вирішення особливих проблем мотивації персоналу в умовах нестабільності менеджери все частіше звертаються до інноваційних підходів. Традиційні методи, такі як підвищення заробітної плати чи премії, виявляються менш ефективними, коли на перший план виходить збереження робочих місць або коли організація стикається з бюджетними обмеженнями. Натомість актуальними стають методи, орієнтовані на емоційну підтримку, розвиток навичок і гнучкий графік роботи. Зокрема, ефективною інновацією є індивідуальні мотиваційні стратегії, які враховують особисті потреби й уподобання працівників. Застосування таких інструментів, як опитування та індивідуальні оцінки, дає змогу керівництву визначити, що саме мотивує кожного члена команди. Отримані дані можуть використовуватися для адаптації мотиваційних підходів, що сприяє підвищенню відчуття цінності та приналежності кожного працівника.

Розвиток культури відкритого спілкування є важливим інструментом у нестабільні періоди. Регулярні перевірки та зворотний зв'язок допомагають зменшити відчуття незахищеності серед працівників і забезпечують їм необхідну підтримку для висловлення власних занепокоєнь. Така взаємодія дозволяє керівникам уточнити цілі, узгодити очікування й забезпечити прозорість щодо цілей та викликів, що постають перед компанією. Надання можливостей для підвищення кваліфікації та перекваліфікації відповідає як мотиваційним, так і стратегічним потребам організації. У часи невизначеності персонал може турбуватися про актуальність своїх професійних навичок; пропонуючи навчальні програми, менеджери можуть запевнити працівників у їх значущості для майбутнього компанії. Це підвищує мотивацію співробітників і допомагає організації швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Іншим інноваційним підходом є впровадження гнучкого графіка роботи. Наприклад, пандемія COVID-19 зумовила масовий перехід на дистанційну роботу, що кардинально змінило підходи компаній до організації робочих процесів. Дистанційні та гібридні моделі роботи продемонстрували, що

гнучкість є потужним мотиватором, особливо в умовах, коли зовнішні обставини заважають працівникам працювати у традиційних офісних умовах. Можливість контролювати місце та час виконання завдань сприяє автономії та знижує рівень стресу, дозволяючи спеціалістам зосередитися на результатах без обмежень жорстким графіком. Гнучкість також позитивно впливає на баланс між роботою та особистим життям, що додатково підвищує мотивацію, відповідаючи на потреби працівників у самостійності та компетентності.

Ще однією ефективною стратегією є визнання та заохочення стійкості й адаптивності персоналу. У нестабільному середовищі вдячність за зусилля працівників у подоланні змін може істотно підвищити моральний дух команди. Винагорода у таких випадках не обов'язково має бути грошовою; нематеріальні заохочення, такі як публічне схвалення, додатковий вихідний або можливість отримати нові обов'язки, можуть бути не менш результативними. Відчуваючи високу оцінку з боку керівництва, працівники з більшою ймовірністю залишатимуться відданими компанії, навіть в умовах невизначеності. До того ж, визнання командних, а не індивідуальних досягнень може сприяти зміцненню почуття солідарності, що є особливо цінним, коли організація зазнає тиску зовнішніх факторів.

Управління ризиками має вирішальне значення для підвищення ефективності організації та мотивації персоналу шляхом подолання потенційних викликів, невизначеностей та загроз, які можуть впливати на діяльність. Як інструмент менеджменту, ризик-менеджмент охоплює систематичну ідентифікацію, оцінювання та пріоритетизацію ризиків, після чого застосовуються скоординовані заходи для їх мінімізації або пом'якшення. Такий підхід сприяє стабілізації організаційних процесів, забезпечуючи безперервність робочих операцій та підвищуючи впевненість працівників. Це, у свою чергу, позитивно впливає на мотивацію персоналу, оскільки працівники працюють у передбачуваному та сприятливому середовищі, що сприяє досягненню високих результатів [15]. Управління ризиками в менеджменті включає низку

систематичних дій і рішень, спрямованих на виявлення потенційних загроз, що можуть порушити операційну діяльність або перешкодити досягненню організаційних цілей. Ризики, як правило, класифікують на різні категорії, зокрема фінансові, операційні, стратегічні та комплаєнс-ризики, і кожна з цих категорій потребує специфічних підходів для ефективного контролю.

Управління ризиками в цьому контексті є проактивним та динамічним процесом, орієнтованим не лише на зниження можливих збитків, а й на оптимізацію операцій через запобігання збоям і розробку планів дій на випадок надзвичайних ситуацій. Такий підхід сприяє підвищенню стійкості організації: добре сплановані заходи дозволяють командам справлятися з неочікуваними ситуаціями без серйозних наслідків. Упровадження управління ризиками в організаційну діяльність забезпечує створення стабільного середовища, що підтримує як ефективне управління процесами, так і мотивацію працівників. Персонал, який бачить, що організація цінує його безпеку та готовність до непередбачуваних обставин, відчуває більшу залученість і відданість, розуміючи, що компанія вживає надійних заходів для забезпечення його добробуту і стабільності робочих процесів [16].

Ризики, пов’язані з невизначеністю, є одними з найскладніших для управління, оскільки можуть мати різне походження і змінюватися з часом. Вони можуть виникати внаслідок економічних коливань, змін у конкурентному середовищі, технологічного прогресу або природних катаклізмів. Основними етапами управління такими ризиками є їх ідентифікація та оцінка, що дозволяє компаніям визначити вразливі місця, оцінити ймовірність виникнення та потенційний вплив різних факторів. Ідентифікація ризиків передбачає ретельний аналіз організаційних процесів, ринкових умов і зовнішніх змінних, які можуть впливати на діяльність.

Для систематичної оцінки ризиків застосовуються різні інструменти, зокрема матриці ризиків та SWOT-аналіз (сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози). Наприклад, у матриці ризики класифікуються на основі

ймовірності їх виникнення та потенційного впливу на діяльність, що надає візуальне уявлення для пріоритезації дій. Окрім методу «ймовірність-вплив», деякі компанії застосовують аналіз сценаріїв, який допомагає оцінити ризики за різних можливих майбутніх умов, особливо у випадках стратегічної та ринкової невизначеності [17].

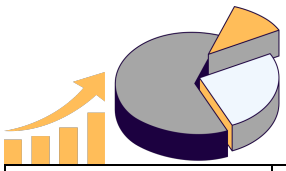
Оцінювання ризиків, пов'язаних з невизначеністю, включає також кількісне визначення фінансового, операційного та репутаційного впливу, який ці ризики можуть мати на компанію. До цього процесу належить аналіз історичних даних, консультації з галузевими експертами та аналіз тенденцій ринку для встановлення надійного базового рівня. Під час оцінки організація може визначити ймовірність настання різних ризиків, що дозволяє менеджерам спрямовувати ресурси на найзначущіші загрози. Такий системний підхід до оцінки сприяє ефективнішій комунікації з персоналом щодо рівня готовності організації, що забезпечує прозоре середовище, у якому працівники відчувають себе поінформованими та активно залученими.

Працівники, які розуміють природу ризиків, з якими стикається організація, та заходи, що впроваджуються для їх мінімізації, зазвичай є більш вмотивованими, адже почуваються захищенішими та краще усвідомлюють зв'язок між власними цілями та цілями організації. У таблиці 2 наведено основні ризики, пов'язані з невизначеністю, та їхній можливий вплив на продуктивність, мотивацію та операційну ефективність (табл. 2).

Таблиця 2

Ключові ризики, пов'язані з невизначеністю, та їхній потенційний вплив на операційну діяльність і мотивацію персоналу [16 – 19]

Категорія ризику	Приклади	Вплив на операційну діяльність	Вплив на мотивацію персоналу
Економічні ризики	Рецесія, інфляція, коливання валютних курсів	Зменшення бюджету на мотивацію	Зниження морального духу через обмеженість винагород



Операційні ризики	Вихід з ладу обладнання, перебої в ланцюжку поставок	Збої в робочому процесі	Зростання стресу серед персоналу
Стратегічні ризики	Ринкова конкуренція, технологічні зміни	Необхідність швидкої адаптації	Невпевненість у стабільності роботи
Комплаєнс та регуляторні ризики	Законодавчі зміни, галузеве регулювання	Підвищення процедурних вимог	Невдоволення додатковими обов'язками
Екологічні ризики	Стихійні лиха, кризи у сфері охорони здоров'я	Фізичні або операційні збитки	Тривога за особисту безпеку

Для зменшення ризиків і підвищення продуктивності компанії застосовують різні стратегії управління ризиками, спрямовані на посилення мотивації працівників та операційної ефективності. Однією з таких стратегій є впровадження системи контролю ризиків, яка передбачає розробку чітких політик, процедур та засобів контролю для обмеження ймовірності або зменшення впливу виявлених ризиків. Цей підхід включає навчання персоналу найкращим практикам і протоколам безпеки, заохочення до участі у процесі виявлення ризиків та формування усвідомлення наслідків потенційних загроз. Наприклад, компанії можуть запроваджувати протоколи з охорони здоров'я та безпеки, які враховують специфічні потреби персоналу в зонах підвищеного ризику. Такі заходи сприяють створенню безпечнішого робочого середовища, що не лише захищає працівників, а й мотивує їх до ефективної роботи.

Іншою стратегією є розподіл ризиків, коли певні ризики передаються або розподіляються між різними сторонами. Такий підхід часто застосовується в управлінні фінансовими ризиками: компанії можуть передати частину ризиків страховим компаніям або укласти партнерські угоди для диверсифікації можливих втрат. Зменшуючи фінансові наслідки непередбачуваних подій, організації можуть зберігати бюджетну стабільність, що забезпечує стійкість програм винагород і визнання персоналу, незважаючи на зовнішній фінансовий тиск. Завдяки цьому працівники залишаються вмотивованими, оскільки бачать

стабільність своїх можливостей для винагороди та заохочень навіть у періоди фінансової нестабільності [18].

Диверсифікація ризиків є ще одним підходом, широко застосовуваним у стратегічному управлінні. Через розподіл інвестицій, різноманіття постачальників або ринкових сегментів компанії зменшують залежність від окремих джерел, що дає змогу краще протистояти економічним коливанням. Така стратегія гарантує, що операційні перебої не матимуть значного впливу на робоче навантаження чи безпеку зайнятості працівників, що є важливим для підтримання їхньої мотивації. Диверсифікація також дозволяє організаціям знижувати операційний тиск, створюючи стабільніше робоче середовище, де персонал менше піддається раптовим змінам у робочому процесі чи умовах праці.

Реалізація стратегії інформування про ризики також може відігравати важливу роль у підтримці мотивації в періоди невизначеності. Ця стратегія передбачає регулярне оновлення інформації для персоналу щодо ідентифікованих ризиків, методів їхнього управління та планів на випадок непередбачених обставин. Така прозорість створює довірливу атмосферу, де працівники відчувають свою цінність і залученість до процесу управління ризиками. Крім того, керівники можуть стимулювати персонал брати участь в обговоренні ризиків, що не тільки сприяє кращому розумінню цілей організації, а й зміцнює почуття відповідальності та відданості. Така участь підвищує мотивацію, оскільки працівники відчувають себе важливою частиною успіху організації, зменшуючи тривожність щодо потенційних ризиків і їхнього впливу на стабільність зайнятості.

Організації також можуть впроваджувати програми розвитку життєстійкості, спрямовані на підвищення здатності персоналу ефективно справлятися зі стресом і адаптуватися до змін. Інвестуючи в навчання та професійний розвиток, компанії забезпечують працівників необхідними навичками для успішного виконання нових ролей і завдань. Наприклад, тренінги

зі стійкості надають персоналу інструменти для подолання психологічного впливу невизначеності, зменшуючи рівень стресу та підтримуючи психічне здоров'я. Коли працівники відчувають підтримку у власному професійному зростанні, їхня задоволеність роботою та мотивація зростають, адже вони стають більш впевненими у своїй здатності долати труднощі.

Висновки. Таким чином, мотивація персоналу в умовах невизначеності потребує інтеграції традиційних і сучасних мотиваційних теорій з акцентом на інновації для вирішення специфічних викликів, що виникають. Усвідомлення різних мотиваційних чинників та їх адаптація до конкретних обставин дозволяє менеджерам підтримувати продуктивність і залученість персоналу, навіть у випадках, коли працівники стикаються з непередбачуваними викликами. Створення сприятливого, гнучкого й адаптивного робочого середовища дає змогу менеджерам забезпечити мотивацію, стійкість і відданість співробітників цілям організації, незалежно від зовнішніх змін.

Управління ризиками виступає багатофункціональним інструментом, що підвищує ефективність організації й мотивацію персоналу шляхом своєчасного виявлення та мінімізації можливих збоїв у роботі. Завдяки структурованій ідентифікації та оцінці ризиків компанії можуть створити стабільне робоче середовище, що сприяє впевненості співробітників у їхній діяльності. Реалізація стратегій, таких як контроль ризиків, диверсифікація та ефективна комунікація, сприяє обізнаності, залученості й мотивації працівників навіть у нестабільних умовах. Розвиваючи прозору та стійку культуру праці, компанії можуть забезпечити високу продуктивність персоналу та створити надійний фундамент для досягнення довгострокового успіху.

Список використаних джерел

1. Гарькава В. Ф., Славкова О. П., Волотовська Т. П. Управління ризиками в умовах нестабільності: виклики для менеджменту в Україні.

Актуальні питання економічних наук. 2024. № 1. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.13347958

2. Чернікова Н. М., Вороніна В. Л., Чеботарьов К. Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка.* 2023. № 3 (03). С. 70-75. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12

3. Тарасюк О. В. Концептуальні засади гнучкого управління змінами в діяльності сучасних організацій. *Економіка, управління та адміністрування.* 2024. № 2 (108). С. 51 – 56. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-51-56

4. Дуфенюк О., Коць Д. Ключові аспекти процесу оцінювання управління змінами: вплив на фінансову безпеку підприємства. *Наукові інновації та передові технології.* 2024. № 3 (31). С. 413 -420. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3(31)-413-420

5. Зінченко О. А. Адаптивні стратегії підприємств у цифровому середовищі. *Проблеми економіки.* 2021. № 3. С. 110 -116. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-3-110-116

6. Зварич Л. В. Інноваційні технології в управлінні персоналом. *Науковий вісник Одеського державного економічного університету.* 2023. № 9 (310). С. 107 -113. DOI: 10.32680/2409-9260-2023-9-310-107-113

7. Bannikova K., Mykhaylyova K. Effective Global Recruitment Strategy: Cultural Competence. *Review of Economics and Finance.* 2023. № 21. P. 592-598. DOI: https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.61

8. Зеліч В. В., Гарькава В. Ф., Матвеєв М. Е. Цифровізація системи менеджменту підприємства в умовах глобалізаційних змін. *Ефективна економіка.* 2023. № 2. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.42

9. Сопілко І. М., Крутась В. О. Автоматизація і цифровізація процесів з питань управління персоналом на державній службі. *Наукові праці Національного авіаційного університету. Серія: Юридичний вісник «Повітряне*

і космічне право». 2022. № 1 (62). С. 85-90. DOI: https://doi.org/10.18372/2307-9061.62.16486

10. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. № 100 (2). С. 250-262. DOI: 10.31395/2415-8240-2022-100-2-250-262

11. Червінська Л. П., Червінська Т. М., Буковинська М. П. Тенденції розвитку інноваційних технологій менеджменту персоналу. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. № 4 (63). С. 91-99. DOI: https://doi.org/10.32689/2523-4536/63-15

12. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2022. № 6. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08

13. Осадчук О. В. Застосування положень теорій мотивації для формування мотиваційних систем на українських підприємствах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 14. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-10

14. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 12. С. 125-129. DOI: https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21

15. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59

16. Дерев'янко Т. А. Формування системи ризик-менеджменту в управлінні персоналом. *Управління змінами та інновації*. 2021. № 2. С. 16-20. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2021-2-3

17. Ліпич Л. Ризики в управлінні персоналом підприємства. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. № 2 (38). С. 91-96.

18. Савків У., Сидор Г. Управління ресурсами в умовах ризиків, спричинених війною в Україні. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Івано-Франківськ: Вид-во Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2024. Вип. 20.Т. 1. С. 403-410.

19. Мельниченко С. Г. Аналіз стратегічного менеджменту та його вплив на успішність організацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* 2024. № 3. URL: https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/19/16 (дата звернення: 29.08.2024).