

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-73>

УДК 331.101.3

АДАПТИВНІСТЬ – ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СФЕРИ ПОСЛУГ

ADAPTABILITY IS AN IMPORTANT FACTOR IN MOTIVATING SERVICE SECTOR PERSONNEL

Степенко Андрій Юрійович

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0069-6494>**Stepenko Andrii**

Private Higher Educational Institution «European University»

Стаття присвячена дослідженню концепції антикрихкості як інноваційного підходу до мотивації персоналу сфери послуг України в умовах нестабільного соціально-економічного середовища. Враховуючи постійні виклики, з якими стикаються підприємства – зокрема, невизначеність ринку, кадрові ризики та психологічне навантаження на працівників – здійснено аналіз сучасних управлінських теорій та практик, що дозволяють переосмислити традиційні мотиваційні моделі. На основі міждисциплінарного підходу запропоновано удосконалену модель мотивації, що інтегрує принципи антикрихкості та сприяє формуванню ключових характеристик ефективного працівника в умовах змін: адаптивності, стресостійкості та проактивності. Особливу увагу приділено нематеріальним чинникам мотивації, таким як автономія, визнання, залучення до прийняття рішень, що набувають особливої ваги в кризових ситуаціях. Використання антикрихких мотиваційних стратегій дозволяє не лише підтримувати стабільний рівень продуктивності персоналу, а й створює умови для його професійного та особистісного зростання. У статті наведено практичні рекомендації для керівників сервісних підприємств щодо впровадження відповідних управлінських рішень, які враховують специфіку українського контексту та сучасні виклики ринку праці.

Ключові слова: антикрихкість, мотивація персоналу, управління, сфера послуг, адаптивність.

This article examines the concept of antifragility as an innovative and promising approach to employee motivation within the unstable socio-economic environment that characterizes Ukraine's service sector. In conditions of constant turbulence, enterprises face numerous challenges, including market uncertainty, operational risks, workforce fluctuations, and growing psychological pressure on employees. These factors significantly complicate the implementation of traditional motivational models, which often fail to ensure sustainable productivity and engagement. Therefore, the author analyzes contemporary management theories and practices that enable a rethinking of classical approaches and provide tools for building resilience and adaptability in human resource management. Using an interdisciplinary methodology, the article proposes an original motivation model based on antifragility principles, which not only withstands external shocks but also transforms them into opportunities for growth and innovation. The model emphasizes the development of key employee attributes essential in times of change: adaptability, stress resilience, proactive behavior, and continuous learning. Special attention is devoted to non-material motivational factors such as autonomy, recognition, trust, and involvement in decision-making processes, which acquire particular importance during crises when financial incentives are limited. These elements foster psychological safety, strengthen employees' sense of purpose, and create a culture of shared responsibility, thereby enhancing organizational stability and competitiveness. The practical application of antifragile motivational strategies contributes to maintaining a stable level of productivity while creating favorable conditions for professional and personal development. The article offers concrete recommendations for managers of service enterprises on implementing management decisions that reflect the specific Ukrainian context, address current labor market challenges, and support long-term competitiveness through human capital development. Additionally, it highlights the strategic role of leadership in shaping antifragile organizational culture and ensuring sustainable growth under uncertainty.

Keywords: antifragility, employee motivation, management, service sector, adaptability.

Постановка проблеми. Українська сфера послуг знаходиться у стані глибокої трансформації, зумовленої як внутрішніми, так і зовнішніми викликами (повномасштабною війною, дисбалансом на ринку праці та зміною очікувань клієнтів) та їх наслідком – економічними процесами, що знаходять відображення на діяльності підприємств даної сфери. У таких умовах традиційні моделі мотивації персоналу, що базуються на стабільності, передбачуваності та матеріальному стимулюванні, дедалі частіше втрачають актуальність.

Працівники стикаються з високим рівнем стресу, невизначеністю та потребою швидко адаптуватися до нових реалій й це активізує процеси трансформації підходів до управління людськими ресурсами, зокрема щодо пошуку таких мотиваційних стратегій, які не лише підтримують функціональність персоналу, а й сприяють його розвитку в умовах нестабільності. Концепція антикрихкості, що передбачає здатність системи (організації, окремого працівника) не просто витримувати вплив зовнішніх чинників, а використовувати їх як ресурс для зростання є одним із перспективних напрямів дослідження мотивації персоналу сфери послуг у ракурсі їх здатності та можливостей до адаптивності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання адаптивності щодо підходів до мотивації персоналу розглянуто у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. У дослідженні Засекіної Л. [1] адаптивність розглядається як чинник психічного здоров'я персоналу, що визначає його стійкість до стресу та ефективність роботи. Varis I. та співавтори [2] аналізують світовий досвід процесів адаптації персоналу та можливості його впровадження в українських організаціях. Філіппов В. [3] досліджує адаптацію систем мотивації праці на інноваційних підприємствах сталого розвитку в умовах воєнного стану. Tang G. [4] у систематичному огляді доводить вплив позитивної психології на адаптивну продуктивність працівників. Dinibutun S. [5] акцентує на ролі структурного розширення повноважень і мотивації у підвищенні адаптивної ефективності в секторі послуг. Qishan C. [6] вивчає взаємозв'язок кар'єрної адаптивності та залученості до роботи через фактори відповідності працівника організації та невизначеності зайнятості. Dwi H. [7] аналізує вплив кар'єрної гнучкості на залученість державних службовців через мотивацію до публічного служіння. Didik S. [8] систематизує детермінанти адаптивної ефек-

тивності на індивідуальному, командному та організаційному рівнях за результатами емпіричних досліджень.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри зростання наукового інтересу до концепції антикрихкості в управлінні персоналом, низка важливих аспектів цієї теми є недостатньо дослідженою, особливо в контексті української сфери послуг. Зокрема, актуальним є питання адаптації антикрихких принципів до реалій сервісного сектору, що функціонує в умовах постійної нестабільності, високої конкуренції та обмежених ресурсів.

На сьогодні в науковій літературі спостерігається дефіцит комплексних моделей мотивації, які б інтегрували антикрихкі підходи з урахуванням специфіки українських підприємств. Більшість досліджень мають загальнотеоретичний характер та не пропонують практичних інструментів для менеджерів, що ускладнює впровадження таких стратегій у реальну управлінську практику [9; 10].

Окремої уваги потребує питання нематеріального мотивування в умовах кризи. Вітчизняні дослідження здебільшого акцентують на матеріальних стимулах проте залишають поза увагою такі чинники, як визнання, автономія, можливість розвитку та залучення до прийняття рішень. Це створює прогалину між потребами працівників і наявними управлінськими підходами [11].

Також недостатньо вивченим залишається вплив організаційної культури на формування адаптивності та проактивності персоналу. У той час як зарубіжні дослідження визнають важливість культурного контексту, українські роботи рідко враховують цю складову, що обмежує глибину аналізу [12].

Ще одним невирішеним аспектом є відсутність емпіричних даних, які б підтверджували ефективність антикрихких мотиваційних стратегій у сервісних компаніях України. Брак кейсів, прикладів успішного впровадження та кількісних показників не дозволяє оцінити реальний вплив таких підходів на продуктивність і стійкість персоналу.

Таким чином, існує потреба у подальшому науковому осмисленні антикрихкості як мотиваційного інструменту, що враховує культурні, психологічні та організаційні особливості української сфери послуг. Це відкриває перспективи для розробки нових моделей управління, здатних забезпечити не лише виживання, а й розвиток персоналу в умовах невизначеності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є виявлення ролі антикрихкості як чинника мотивації персоналу у сфері послуг України, а також оцінка її потенціалу для підвищення ефективності управлінських практик.

Традиційні підходи до систем мотивації, орієнтовані переважно на фінансові винагороди, в умовах нестабільності втрачають ефективність. Натомість нематеріальні чинники – визнання, автономія, можливість професійного розвитку, залучення до прийняття рішень – стають ключовими для формування лояльності та залученості працівників. Особливого значення набуває розвиток адаптивності, яка забезпечує здатність персоналу швидко реагувати на зміни, долати виклики та підтримувати продуктивність у кризових ситуаціях. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів із орієнтацією на адаптивність створює основу для стійких і гнучких мотиваційних систем. Дослідження Мельник А., Літвін О., Турло Н., Леськова С., підкреслюють, що ефективна система мотивації персоналу повинна бути комплексною та враховувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Черниш І. та Козик М. підкреслюють, що мотивація є ключовим чинником підвищення результативності праці, особливо в умовах високої конкуренції та нестабільності [13]. Таке узагальнення підтверджується дослідженнями, які наголошують, що мотивація є ключовим чинником підвищення результативності праці, особливо в умовах високої конкуренції та нестабільності. Це ще раз підкреслює необхідність комплексного підходу, що поєднує матеріальні й нематеріальні стимули та орієнтується на розвиток адаптивності персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ідеї антикрихкості набувають популярності у бізнес-середовищі проте використання їх нарівні мотивації персоналу, особливо у сфері послуг України, є малодослідженими та, як наслідок, у теорії та практиці управління відсутні чіткі моделі, що поєднували б «антикрихкі» принципи з практиками управління персоналом. Тому актуальним є наукове осмислення антикрихкості як мотиваційного інструменту, здатного до формування адаптивності, стресостійкості та проактивності працівників, що, своєю чергою, забезпечує стійкість і розвиток організацій у кризових умовах.

У цьому контексті актуальною є концепція антикрихкості Н. Талеба, вона описує здат-

ність систем витримувати стрес й унаслідок його впливу ставати сильнішими. У науковій літературі «антикрихкість» розглядається як така характеристика організацій, що дозволяє їм адаптуватися до змін та зростати в умовах невизначеності. У сфері управління персоналом антикрихкість може виступати як новий вектор мотивації, що сприяє розвитку внутрішньої стійкості, ініціативності та готовності до змін серед працівників [14, с. 17-18]

Класичні теорії мотивації (Маслоу А., Герцберг Ф., МакГрегор Д.) фокусуються на задоволенні потреб та стимулюванні поведінки. Сучасні підходи (E. Deci & R. Ryan, D. Pink) акцентують увагу на внутрішній мотивації, автономії та значущості роботи [15].

Антикрихкість поєднує класичні підходи до мотивації (матеріальну та нематеріальну) додаючи компонент адаптивного розвитку. Антикрихка мотивація – це система, яка:

- стимулює самостійність і відповідальність;
- підтримує навчання через виклики;
- формує культуру підтримки та зворотного зв'язку;
- дозволяє працівникам бачити сенс у складних ситуаціях.

Взаємозв'язок між концепцією антикрихкості (за Н. Талебом) та мотиваційними моделями управління персоналом, зокрема в умовах високої невизначеності та змін, знаходить відображення у її характеристиці як здатності системи або особистості зміцнюватися під впливом стресу, хаосу та невдач, що виходить за межі традиційної стійкості [16, с. 2-3].

Модель оцінки організаційної антикрихкості, розроблена на основі фазових критеріїв (SWARA-CoCoSo), включає такі компоненти, як лідерство, культура, навчання, процеси та підтримка, що також є важливими чинниками мотивації [17] й не лише формують здатність організації адаптуватися до змін та зростати в умовах невизначеності, але й є визначними чинниками мотивації персоналу. Зокрема лідерство, що демонструє прозорість та довіру, сприяє формуванню психологічної безпеки; культура, орієнтована на розвиток, стимулює залученість; навчання забезпечує зростання компетенцій; ефективні процеси – стабільність та передбачуваність; а підтримка – відчуття значущості та приналежності.

Антикрихкість може бути інтегрованою у мотиваційні стратегії як психологічний ресурс, що дозволяє працівникам не лише адапту-

ватися до змін, а й отримувати вигоду з них й це формує нові перспективи для розроблення мотиваційних моделей, орієнтованих на розвиток через виклики, а не уникнення ризиків.

У цьому контексті важливо розглянути такий аспект мотивації – залученість працівників до роботи. Вона є не лише показником емоційного зв'язку з професійною діяльністю, а й чинником, що безпосередньо впливає на здатність працівників ефективно реагувати на виклики, адаптуватися до змін та проявляти антикрихкість у реальних умовах.

Залученість працівників до роботи – це позитивний емоційно-мотиваційний стан, пов'язаний із професійною діяльністю, який характеризується енергійністю, відданістю справі та глибоким зануренням у робочий процес [18]. Такий стан сприяє досягненню індивідуального кар'єрного успіху та позитивно впливає на результати діяльності організації. Високий рівень залученості забезпечує підтримку позитивного емоційного фону, сприяє ефективному використанню професійних можливостей, стимулює генерацію інноваційних ідей та участь у новаторських ініціативах. Крім того, залучені працівники краще адаптуються до складних умов праці, демонструють вищу продуктивність, досягають кар'єрних цілей і сприяють покращенню загальної ефективності організації [6].

Таким чином, передбачається, що антикрихкість у мотиваційних моделях має не лише стратегічний, а й гуманістичний вимір, де мотивація персоналу виступає внутрішнім драйвером стійкості та розвитку. Гіпотеза полягає в тому, що існує взаємозв'язок між рівнем антикрихкості організації та мотиваційними профілями її працівників, а інтеграція цих двох вимірів у єдину систему управління сприятиме підвищенню адаптивності та ефективності організаційного розвитку.

В умовах постійних змін та високої турбулентності, що характерні для сучасного українського ринку послуг, антикрихкість працівників набуває особливого значення. Вона проявляється не лише у здатності адаптуватися, а й у прагненні до самореалізації через подолання труднощів. Такий підхід корелює з високим рівнем залученості, адже працівники, які сприймають виклики як можливості, демонструють більшу ініціативність, емоційну стійкість та готовність до інноваційної діяльності.

Інтеграція мотиваційних чинників у модель організаційної антикрихкості відкриває нові горизонти для управлінських практик у сфері послуг. Перспективним напрямом є розроблення адаптивних систем оцінки, які враховують не лише структурні характеристики організації, а й динаміку внутрішньої мотивації персоналу як індикатора стійкості. Це дозволить формувати більш гнучкі, людиноцентричні організаційні моделі, здатні не просто витримувати виклики, а трансформувати їх у можливості для зростання.

Висновки. Залученість працівників до професійної діяльності розглядається як чинник, що сприяє формуванню адаптивності в умовах організаційних змін. Високий рівень залученості корелює з енергійністю, відданістю та готовністю до взаємодії, що забезпечує позитивний ресурс для подолання викликів. У контексті нестабільного ринкового середовища мотиваційні стратегії мають бути спрямовані не лише на підтримку залученості, а й на розвиток адаптивності через створення можливостей навчання, професійного зростання та участі у прийнятті управлінських рішень. Такий підхід формує проактивність і відповідальність персоналу, що є ключовими детермінантами стійкого розвитку організації.

Антикрихкість як психологічна характеристика працівника відкриває нові горизонти для побудови мотиваційних стратегій, орієнтованих на розвиток через виклики. Її інтеграція в управлінські моделі дозволяє не лише підвищити адаптивність персоналу, а й стимулювати глибоку залученість до професійної діяльності. Залученість, у свою чергу, виступає індикатором внутрішньої мотивації, що забезпечує високі результати як на індивідуальному, так і на організаційному рівні. Таким чином, синергія антикрихкості та залученості формує основу для стійкого розвитку організації у нестабільному середовищі.

Перспективи подальших досліджень за тематикою статті полягають у проведенні емпіричної перевірки впливу адаптивності на ефективність мотиваційних стратегій у сфері послуг, розробленні комплексних моделей мотивації, що поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, а також інтеграції принципів антикрихкості в управлінські практики. Доцільним є вивчення взаємозв'язку між рівнем залученості працівників, їх адаптивністю та результативністю діяльності в умовах високої турбулентності ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Засекіна Л. Адаптивність як чинник психічного здоров'я персоналу організації. *Український психологічний журнал*. 2021. № 2 (16). С. 36-53.
2. Варіс І., Кравчук О., Івахненко К. Світовий досвід у процесах адаптації персоналу: від теорії до практичного впровадження в Україні. *Бізнесінформ*. 2024. № 5. С. 357-366.
3. Філіппов В., Дирда А., Хінев І. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. *International scientific journal «Grail of Science»*. 2022 June. No16. С. 72-79.
4. Tang G., Raida B., Safiah O. Positive psychology and employee adaptive performance: systematic literature review. *Frontiers in Psychology*. 2024 August. Vol. 15. pp. 1–27.
5. Dinibutun S. Enhancing Adaptive Performance through Structural Empowerment and Employee Motivation: The Case of the Turkish Services Sector. *WSP Publishing Human Resource Management*. 2024 February. Vol. 15. Issue 1. pp. 64–78.
6. Qishan C., Jiamin L., Ruixing S., Ruochun W., Jiali X., Jieyu Z. Career adaptability and work engagement: the roles of person–organization fit and job insecurity. *BMC Psychology*. 2024 October. Vol. 12. Art. 562. pp. 1–18.
7. Dwi H., Hafid A., Siti N. Assessing the Effect of Career Adaptability on Employee Engagement through Public Service Motivation: Study of Civil Servants in Indonesia. *Migration Letters*. 2024. Vol. 20. No. 6. pp. 300–314.
8. Didik S., Eka S., Kurniasih N., Acum W., Boyke H., Umadato H., Determinants of Adaptive Performance at Individual, Team, and Organizational Levels: A Systematic Review of Empirical Studies. 2011–2022. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*. 2024. Vol. 11. No. 12. pp. 39–70.
9. Мельник А. Аналіз сучасних підходів до мотивації персоналу. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. 2019 березень.
10. Літвін О., Турло Н. Сучасні теорії мотивації праці та їх застосування в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2025. Том 36 (75). № 1.
11. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник Galician economik journal*. 2022. No 3 (76).
12. Яремко В., Янок В. Роль організаційної культури в адаптації підприємства до викликів зовнішнього середовища. *Дослідження та інновації*. 2025. Том 1 № 1 (4).
13. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. № 1(80). С. 87-91.
14. Taleb N. Antifragile: Things That Gain from Disorder. Random House. 2012.
15. Deci E., Ryan R. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation. *American Psychologist*. 2000.
16. Mashael M., Saleh B., Abdulah B., Abdulrahman B. Cultivating innovative behaviors: How entrepreneurial leaders foster employees' antifragility within autonomous work settings. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2025. Volume 10. Issue 3. May–June.
17. Khoshsepehr Z., Alinejad S. Developing a model for the assessment of organizational antifragility based on integrated Pythagorean fuzzy SWARA-CoCoSo methods. *Opsearch*. 2025.
18. Schaufeli W. What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.). *Employee Engagement in Theory and Practice*. 2013. London: Routledge.

REFERENCES:

1. Zasiiekina L. (2021) Adaptivnist yak chynnyk psykhichnoho zdorovia personalu orhanizatsii [Adaptability as a factor of mental health of organization personnel]. *Ukrainskyi psykhologichnyi zhurnal – Ukrainian Psychological Journal*, no. 2(16), pp. 36–53. (in Ukrainian)
2. Varis I., Kravchuk O., Ivakhnenko K. (2024) Svitovyi dosvid u protsesakh adaptatsii personalu: vid teorii do praktychnoho vprovadzhennia v Ukraini [World experience in personnel adaptation processes: from theory to practical implementation in Ukraine]. *Biznesinform*, no. 5, pp. 357–366. (in Ukrainian)
3. Filippov V., Dyrda A., Khinev I. (2022) Adaptatsiia systemy motyvatsii pratsi personalu na innovatsiinykh pidpriemstvakh staloho rozvytku pid chas voiennoho stanu v Ukraini [Adaptation of the labor motivation system at innovative enterprises of sustainable development during martial law in Ukraine]. *International scientific journal "Grail of Science"*, no. 16, pp. 72–79. (in Ukrainian)
4. Tang G., Raida B., Safiah O. (2024) Positive psychology and employee adaptive performance: systematic literature review. *Frontiers in Psychology*, vol. 15, pp. 1–27.

5. Dinibutun S. (2024) Enhancing Adaptive Performance through Structural Empowerment and Employee Motivation: The Case of the Turkish Services Sector. *Human Resource Management*, vol. 15(1), pp. 64–78.
6. Qishan C., Jiamin L., Ruixing S., Ruochun W., Jiali X., Jieyu Z. (2024) Career adaptability and work engagement: the roles of person–organization fit and job insecurity. *BMC Psychology*, vol. 12, art. 562, pp. 1–18.
7. Dwi H., Hafid A., Siti N. (2024) Assessing the Effect of Career Adaptability on Employee Engagement through Public Service Motivation: Study of Civil Servants in Indonesia. *Migration Letters*, vol. 20(6), pp. 300–314.
8. Didik S., Eka S., Kurniasih N., Acum W., Boyke H., Umadato H. (2024) Determinants of Adaptive Performance at Individual, Team, and Organizational Levels: A Systematic Review of Empirical Studies. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, vol. 11(12), pp. 39–70.
9. Melnyk A. (2019) Analiz suchasnykh pidkhodiv do motyvatsii personalu [Analysis of modern approaches to personnel motivation]. *Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia ta praktyka*, March. (in Ukrainian)
10. Litvin O., Turlo N. (2025) Suchasni teorii motyvatsii pratsi ta yikh zastosuvannia v Ukraini [Modern theories of labor motivation and their application in Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia*, vol. 36(75), no. 1. (in Ukrainian)
11. Leskova S. (2022) Nematerialna motyvatsiia personalu suchasnykh pidpriemstv [Non-material motivation of personnel of modern enterprises]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Journal*, no. 3(76). (in Ukrainian)
12. Yaremko V., Yanok V. (2025) Rol orhanizatsiinoi kultury v adaptatsii pidpriemstva do vyklykiv zovnishnoho seredovyshcha [The role of organizational culture in adapting the enterprise to external challenges]. *Doslidzhennia ta innovatsii*, vol. 1, no. 1(4). (in Ukrainian)
13. Chernysh I., Kozyk M. (2021) Suchasni formy i metody motyvatsii personalu pidpriemstv sfery posluh [Modern forms and methods of personnel motivation in service enterprises]. *Ekonomika i rehion*, no. 1(80), pp. 87–91. (in Ukrainian)
14. Taleb N. (2012) *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. New York: Random House.
15. Deci E., Ryan R. (2000) Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation. *American Psychologist*.
16. Mashael M., Saleh B., Abdulah B., Abdulrahman B. (2025) Cultivating innovative behaviors: How entrepreneurial leaders foster employees' antifragility within autonomous work settings. *Journal of Innovation & Knowledge*, vol. 10(3), May–June.
17. Khoshsepehr Z., Alinejad S. (2025) Developing a model for the assessment of organizational antifragility based on integrated Pythagorean fuzzy SWARA-CoCoSo methods. *Opsearch*.
18. Schaufeli W. (2013) What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.). *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.