

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького  
Міністерство освіти і науки України

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького  
Міністерство освіти і науки України

*Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису*

**МУСІЄНКО РУСЛАН ВАЛЕРІЙОВИЧ**

УДК 331.101.3:331.1:338.24

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**МОТИВАЦІЙНІ ЧИННИКИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ  
ПІДПРИЄМСТВА**

073 Менеджмент

07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ Р.В. Мусієнко

Науковий керівник: НОСАНЬ Наталія Сергіївна,  
доктор економічних наук, професор

Черкаси – 2026

## АНОТАЦІЯ

*Мусієнко Р.В.* Мотиваційні чинники в управлінні персоналом підприємства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент. – Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького. Черкаси, 2026.

Дисертацію присвячено вирішенню важливого наукового завдання, яке полягало в обґрунтуванні та поглибленні парадигмальних засад мотиваційних теорій для концептуалізації сучасного підходу щодо використання мотиваційних чинників в системі управління персоналом підприємства та у розробленні практичних рекомендацій щодо модернізації мотиваційних механізмів у системі HR-менеджменту організацій з метою збереження їх кадрового ресурсу в умовах існування загроз воєнного часу.

У першому розділі «Теоретико-методичні основи використання мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємства» автором досліджено змістову сутність мотивації персоналу як об'єкта наукових досліджень, узагальнено та доповнено теоретичний базис використання мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємства та виявлено особливості сучасного стану розвитку концепції та парадигм управління мотивацією персоналу, яке сприймається як стратегічний напрям HR-менеджменту сучасних підприємств.

Запропоновано синтезувати класичні та сучасні теорії мотивації для досягнення синергетичного ефекту для результативності формування, розвитку та збереження кадрового ресурсу сучасних бізнес-структур, і побудувати новітню мотиваційну теорію, враховуючи психологічні особливості працівників та поточні виклики, щоб розробити адаптовані та ефективні інструменти мотивації, спрямовані на збереження та розвиток людського капіталу на українських підприємствах. Встановлено, що для цього необхідним є комплексний науковий підхід, що поєднає як зовнішні, так і внутрішні спонукальні чинники, і дозволить мінімізувати ресурсні витрати та зробити

фокус управлінського впливу на підвищенні продуктивності праці та рівня лояльності працівників, які важливими передумовами для отримання конкурентних переваг і економічного виживання бізнесу в умовах війни та післявоєнної відбудови національної соціально-економічної системи.

Мотивацію в управлінні персоналом визначено як здатність керівника виявляти, знаходити та використовувати фактори, що задовольняють інтереси, бажання та потреби працівника, завдяки чому працівник добровільно починає або продовжує діяти, як очікує керівник. Мотивація також ідентифікується як внутрішній стан людини, що спонукає її до дій задля задоволення потреб. Визначено поняття сили мотивації (кількість докладених зусиль) та мотиву (бажаний результат). Встановлено, що більшість теорій не враховують можливості диверсифікованих підходів до мотивації рядових і управлінських працівників, а також не фокусуються на різниці у потребах поколінь, гендерних відмінностях, особливостях управління талантами та на ролі мотивації у формуванні бренду роботодавця.

Концепція мотивації як вміння менеджера застосовувати чинники, що впливають на наміри та дії персоналу, спонукаючи його до бажаної поведінки з власної волі, доповнюється ідеєю врахування внутрішнього стану працівника, який скеровує його до ефективного виконання трудових завдань задля задоволення наявних потреб. Обґрунтовано, що стратегія HR-менеджменту (кадрова стратегія) є не просто набором функцій, а комплексною, інтегрованою візією, яка визначає довгострокові цілі та механізми залучення, розвитку, мотивації та утримання персоналу. Ця стратегія повинна збалансувати інтереси працівників та цілі бізнесу, враховуючи як традиційні матеріальні стимули, так і зростаючу важливість нематеріальних чинників, особливо для мотивування управлінського персоналу та молодих талановитих працівників.

У другому розділі «Діагностика використання мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємства» представлено результати аналізу методичних підходів до оцінювання ефективності мотиваційної політики підприємства, надано характеристику стану інтеграції технологічних інновацій

у мотиваційні стратегії підприємства та проведено оцінювання рівня використання чинників мотивації в управлінні персоналом підприємств в Україні в умовах воєнного часу.

У результаті аналізу існуючих методологій оцінювання рівня ефективності мотиваційних політик підприємств, було виокремлено два методичні напрями, які різняться об'єктом оцінювання. До першого віднесено підходи, що спрямовані на характеристику та діагностику досягнутого рівня мотивації персоналу суб'єкта господарювання. До другого – підходи, які призначені для аналізу ефективності функціонування системи мотивації у складі процесу управління персоналом підприємства. Вивчення авторських наукових концепцій оцінювання рівня мотивації на основі сукупності кількісних і якісних індикаторів, дало змогу виявити та деталізувати проблемні методичні аспекти оцінювання стану мотивації, а також узагальнити та доповнити етапи оцінювання мотивації, зробивши при цьому акцент на можливості цифровізації цього процесу. На цій аналітичній основі формалізовано перспективні напрями для вдосконалення оцінювання мотивації персоналу шляхом поєднання принципів системності, послідовності та автоматизації.

Встановлено, що поточний стан використання цифрових технологічних інновацій у мотиваційних стратегіях підприємства характеризується такими тенденціями, як: поява та інтенсифікація «цифрових кадрових ризиків»; всеосяжність та системність використання цифрових технологій у процесі управління персоналом як мотиваційного чинника; визнання цифрової грамотності необхідною умовою для ефективної інтеграції у цифрову екосистему підприємства та реалізації мотиваційних стратегій, зростання позитивного впливу цифрових технологій на мотивацію персоналу, який зумовлений їх зручністю, прозорістю, оперативністю, персоналізацією впливу, оперативністю зворотного зв'язку, гейміфікацією, широкими можливостями для саморозвитку та дистанційної роботи працівника. Надані пропозиції щодо перспектив подальшого використання цифрових технологічних інновацій у мотиваційних стратегіях підприємств, зокрема, шляхом інтеграції цифрових

платформ для зворотного зв'язку задля глибшого розуміння HR-менеджментом потреб працівників; запровадження гейміфікації для перетворення рутинних завдань і щоденних операцій на захоплюючі індивідуальні виклики, використання мобільних додатків для прозорості і безперервної комунікації та навчання; застосування зовнішніх і внутрішніх цифрових інструментів для оцінювання мотивації з мінімальними витратами ресурсів і зусиль.

Проведена діагностика рівня використання чинників мотивації в управлінні персоналом на підприємствах України в умовах воєнного часу показала, що вітчизняні суб'єкти господарювання надають пріоритет таким мотиваційним чинникам, як: стабільність матеріальної винагороди, пропозиції конкурентоспроможної заробітної плати, перегляд рівня оплати праці (однак, уточнено, що на практиці такі мотиваційні заходи відбуваються епізодично та не мають системного характеру, що знижує їх значимість та ефективність). У воєнний час і у період соціальної напруги та економічної кризи, навіть без перспективи підвищення, стабільна та своєчасна виплата заробітної плати є потужним матеріальним чинником мотивації для персоналу, який змушений працювати в умовах тотальної нестабільності. Встановлено, що преміювання, бонусні системи, пільги, бенефіти та інші форми матеріального стимулювання є ефективними у воєнний час, але максимізувати позитивний ефект для підтримання рівня мотивації працівників може їх поєднання з варіаціями видів нематеріальної та соціальної мотивації, таких як психологічна підтримка, гнучкість робочого графіку, публічне визнання заслуг і досягнень, залучення до стратегічних управлінських рішень, надання можливостей для професійного розвитку із використанням цифрових інструментів, дотримання балансу робочого та особистого часу, організація колективного відпочинку. Обґрунтовано, що оновлення мотиваційних політик українських підприємств у реаліях їх функціонування під час воєнного стану має забезпечувати: акцентування на зміні мотиваційних потреб працівників, стимулювання «нетипової» креативності для роботи під постійними загрозами, використання холістичного підходу до мотивації персоналу, формалізацію основ кадрової

політики як цілісного джерела комплексної інформації про використання мотиваційних чинників в управлінні персоналом.

У третьому розділі «Можливості використання мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємства з метою покращення його трудоресурсного забезпечення» запропоновано напрями трансформації системи управління персоналом у реаліях світу VANI зі зміщенням фокусу HR-менеджменту від неухильного слідування меті досягнення цілей бізнесу на мотиваційні чинники і потреби працівників, обґрунтовано та аргументовано доцільність використання бренду роботодавця для трансляції учасникам ринку трудових ресурсів управлінських підходів до мотивації персоналу підприємства та розроблено модель сучасного механізму мотивації персоналу у системі HR-менеджменту підприємств, націленого на збереження їх кадрового ресурсу в умовах існування та поширення загроз воєнного часу.

Запропоновано для подолання викликів крихкості, тривожності, нелінійності та незрозумілості світу VANI, які суттєво впливають на професійну поведінку працівників, визначити нові пріоритети мотиваційних політик вітчизняних підприємств і побудувати їх на принципах адаптивності, психологічної підтримки, емпатії, гнучкості та індивідуалізації. Розроблено авторську модель фінансування мотиваційних заходів, що, на противагу традиційним, передбачає виділення окремого, додаткового бюджету для обов'язкового фінансування ряду мотиваційних чинників незалежно від економічних результатів компанії, і демонструє стратегічне значення добросовісної праці персоналу навіть у кризових умовах, підтримуючи концепцію переваги соціального ефекту над економічним в ситуації глобальної нестабільності. Визначено набір трансформацій для класичних практик сучасного HR-менеджменту, що дозволять сформувати та зберегти кадровий капітал: переорієнтація HR-менеджменту на потреби та інтереси працівників; розробка та впровадження соціально орієнтованої мотиваційної політики, підвищення рівня її інформаційної прозорості; запровадження гнучких робочих графіків і широкої можливості для дистанційної та гібридної зайнятості;

надання психологічної підтримки на робочих місцях та турбота про психологічну безпеку працівників; інвестиції в розвиток м'яких і цифрових навичок, використання гейміфікації та штучного інтелекту у процесах оцінювання результативності праці та професійних досягнень.

Доведено, що інструментом інформування потенційних і наявних у компанії працівників щодо мотиваційних чинників, які будуть до них застосовуватись, у перспективі може стати бренд роботодавця. На відміну від традиційного його використання для маркетингових цілей, з метою нарощення кадрового ресурсу та інтелектуального капіталу через бренд роботодавця пропонується транслювати відомості щодо ціннісної пропозиції для працівників, зокрема, елементи мотиваційних стратегій, відомості про можливості кар'єрного зростання, професійного розвитку, навчання. Проведене опитування засвідчило необхідність підвищення рівня інформаційної прозорості ціннісних пропозицій компаній для шукачів роботи у частині доповнення відомостей про очікувану заробітну плату та соціальний пакет мотиваційними інструментами – матеріальними та нематеріальними. З таким управлінським підходом бренд роботодавця з маркетингового інструменту можна перетворити на стратегічний актив, що дозволить підприємствам залучати, мотивувати та утримувати таланти, долаючи дефіцит кваліфікованої робочої сили на вітчизняному ринку праці.

Унікальність та новизна запропонованого механізму мотивації персоналу підприємств полягають у його людиноцентричній філософії, побудованій на пріоритеті задоволення інтересів і потреб працівників через мотиваційні інструменти HR-менеджменту; забезпечуються використанням авторської теорії «Трьох М» (Мотиви, Маркери, Монетизація) для конкретизації елементів його структури та встановленні взаємозв'язків між ними, необхідних для досягнення синергетичного ефекту та криються у його гнучкості та адаптивності до сучасних глобальних та локальних викликів, а також у науково обґрунтованій методології оцінювання досягнутого завдяки його використанню рівня мотивації персоналу. Авторський підхід до побудови та рекомендації

щодо функціональних орієнтирів механізму мотивації персоналу в системі HR-менеджменту підприємств робить його ефективним інструментом соціально орієнтованого управління організаціями в умовах невизначеності та під впливом воєнних загроз.

*Ключові слова:* персонал, мотивація, людський капітал, управління персоналом, HR-менеджмент, кадрова безпека, кадрова політика, кадрові ризики, кадровий потенціал.

## ANNOTATION

*Musiienko R.V.* Motivational factors in enterprise personnel management. – Qualification scientific work with the manuscript copyrighting.

The thesis for the scientific degree of Doctor of Philosophy in Specialty 073 Management. – Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy. Cherkasy, 2026.

The dissertation is devoted to solving an important scientific task, which consisted in substantiating and deepening the paradigmatic principles of motivational theories for conceptualizing a modern approach to the use of motivational factors in the enterprise's personnel management system and in developing practical recommendations for the modernization of motivational mechanisms in the HR management system of organizations in order to preserve their human resources in the conditions of wartime threats.

In the first section "Theoretical and methodological foundations of the use of motivational factors in enterprise personnel management", the author investigated the substantive essence of personnel motivation as an object of scientific research, generalized and supplemented the theoretical basis for the use of motivational factors in enterprise personnel management, and identified the features of the current state of development of the concept and paradigms of personnel motivation management, which is perceived as a strategic direction of HR management of modern enterprises.

It is proposed to synthesize classical and modern theories of motivation to achieve a synergistic effect for the effectiveness of the formation, development and

preservation of human resources of modern business structures, and to build a new motivational theory, taking into account the psychological characteristics of employees and current challenges, in order to develop adapted and effective motivation tools aimed at the preservation and development of human capital at Ukrainian enterprises. It has been established that this requires a comprehensive scientific approach that combines both external and internal motivating factors, and will allow minimizing resource costs and focusing managerial influence on increasing labour productivity and employee loyalty, which are important prerequisites for obtaining competitive advantages and economic survival of a business in the conditions of war and post-war reconstruction of the national socio-economic system. Motivation in personnel management is defined as the ability of a manager to identify, find and use factors that satisfy the interests, desires and needs of an employee, due to which the employee voluntarily begins or continues to act as the manager expects. Motivation is also identified as an internal state of a person that prompts him to take action to satisfy needs. The concepts of motivation strength (amount of effort) and motive (desired result) are defined. It is established that most theories do not take into account the possibilities of diversified approaches to motivating ordinary and managerial employees, and also do not focus on the difference in generational needs, gender differences, the features of talent management and the role of motivation in forming the employer's brand.

The concept of motivation as the ability of a manager to apply factors that influence the intentions and actions of personnel, encouraging them to the desired behaviour of their own free will, is complemented by the idea of taking into account the internal state of the employee, which directs him to effectively perform work tasks to satisfy existing needs. It is argued that HR strategy is not just a set of functions, but a comprehensive, integrated vision that defines long-term goals and mechanisms for attracting, developing, motivating and retaining staff. This strategy should balance the interests of employees and business goals, taking into account both traditional material incentives and the growing importance of intangible factors, especially for motivating management personnel and young talented employees.

The second section, "Diagnostics of the use of motivational factors in enterprise personnel management", presents the results of the analysis of methodological approaches to assessing the effectiveness of the enterprise's motivational policy, provides a description of the state of integration of technological innovations into enterprise motivational strategies, and assesses the level of use of motivational factors in enterprise personnel management in Ukraine in wartime conditions. As a result of the analysis of existing methodologies for assessing the level of effectiveness of enterprise motivational policies, two methodological directions were identified, which differ in the object of assessment. The first includes approaches aimed at characterizing and diagnosing the achieved level of motivation of the business entity's personnel. The second includes approaches designed to analyse the effectiveness of the motivation system as part of the enterprise's personnel management process. The study of the author's scientific concepts of assessing the level of motivation based on a set of quantitative and qualitative indicators made it possible to identify and detail problematic methodological aspects of assessing the state of motivation, as well as to generalize and supplement the stages of assessing motivation, while emphasizing the possibilities of digitalization of this process. On this analytical basis, promising directions for improving the assessment of personnel motivation were formalized by combining the principles of systematicity, consistency and automation.

It was established that the current state of the use of digital technological innovations in the motivational strategies of the enterprise is characterized by such trends as: the emergence and intensification of "digital personnel risks"; comprehensiveness and systematic use of digital technologies in the process of personnel management as a motivational factor; recognition of digital literacy as a necessary condition for effective integration into the digital ecosystem of the enterprise and the implementation of motivational strategies, the growth of the positive impact of digital technologies on staff motivation, which is due to their convenience, transparency, efficiency, personalization of influence, efficiency of feedback, gamification, wide opportunities for self-development and remote work of

the employee. Proposals are provided on the prospects for further use of digital technological innovations in motivational strategies of enterprises, in particular, by integrating digital platforms for feedback for a deeper understanding of the needs of employees by HR management; the introduction of gamification to transform routine tasks and daily operations into exciting individual challenges, the use of mobile applications for transparent and continuous communication and training; the use of external and internal digital tools to assess motivation.

The conducted diagnostics of the level of use of motivation factors in personnel management at Ukrainian enterprises in wartime conditions showed that domestic business entities give priority to such motivational factors as: stability of material remuneration, competitive salary offers, revision of the level of remuneration (however, it is specified that in practice such motivational measures occur episodically and are not systemic in nature, which reduces their significance and effectiveness). In wartime and during a period of social tension and economic crisis, even without the prospect of an increase, stable and timely payment of wages is a powerful material motivation factor for personnel who are forced to work in conditions of total instability. It has been established that bonuses, bonus systems, privileges, benefits and other forms of material incentives are effective in wartime, but their positive effect for maintaining the level of employee motivation can be maximized by combining them with variations of types of non-material and social motivation, such as psychological support, flexible work schedules, public recognition of merits and achievements, involvement in strategic management decisions, providing opportunities for professional development using digital tools, maintaining a balance of work and personal time, and organizing collective recreation. It is substantiated that updating the motivational policies of Ukrainian enterprises in the realities of their functioning during martial law should ensure: an emphasis on changing the motivational needs of employees, stimulating "atypical" creativity for work under constant threats, using a holistic approach to staff motivation, formalizing the foundations of personnel policy as a holistic source of comprehensive information on the use of motivational factors in HR.

The third section "Possibilities of using motivational factors in the management of an enterprise's personnel in order to improve its labour resource provision", proposes directions for the transformation of the personnel management system in the realities of the BANI world with a mix of HR management focus from the unwavering pursuit of the goal of achieving business goals to motivational factors and employee needs, justifies and argues the expediency of using the employer brand to convey to participants in the labour market managerial approaches to motivating the enterprise's personnel, and develops a model of a modern mechanism for motivating personnel in the HRM system of enterprises, aimed at preserving their human resources in the conditions of the existence and spread of wartime threats.

It is proposed to overcome the challenges of fragility, anxiety, nonlinearity and incomprehensibility of the BANI world, which significantly affect the professional behaviour of employees, it is proposed to determine new priorities for motivational policies of domestic enterprises and build them on the principles of adaptability, psychological support, empathy, flexibility and individualization. An author's model of financing motivational measures has been developed, which, in contrast to traditional ones, provides for the allocation of a separate, additional budget for the mandatory financing of a number of motivational factors regardless of the company's economic results, and demonstrates the strategic importance of conscientious work of personnel even in crisis conditions, supporting the concept of the superiority of the social effect over the economic in a situation of global instability. A set of transformations for classical practices of modern HR management has been determined, which will allow forming and preserving human capital: reorientation of HRM to the needs and interests of employees; development and implementation of a socially oriented motivational policy, increasing the level of its information transparency; introduction of flexible work schedules and wide opportunities for remote and hybrid employment; provision of psychological support in the workplace and concern for the psychological safety of employees; investment in the development of soft and digital skills, use of gamification and artificial intelligence in the processes of assessing work performance and professional achievements.

It has been proven that the employer brand can become a tool for informing potential and existing employees of the company about the motivational factors that will be applied to them in the future. In contrast to its traditional use for marketing purposes, in order to increase human resources and intellectual capital, it is proposed to broadcast information about the value proposition for employees through the employer brand, in particular, elements of motivational strategies, information about opportunities for career growth, professional development, and training. The survey showed the need to increase the level of information transparency of companies' value propositions for job seekers in terms of supplementing information on expected salaries and social benefits with motivational tools – tangible and intangible. With such a management approach, the employer brand can be transformed from a marketing tool into a strategic asset that will allow companies to attract, motivate and retain talent, overcoming the shortage of qualified labour in the labour market.

The uniqueness and novelty of the proposed mechanism for motivating enterprise personnel lie in its human-centric philosophy, built on the priority of satisfying the interests and needs of employees through motivational tools of HR management; are provided by the use of the author's theory of "Three M" (Motives, Markers, Monetization) to specify the elements of its structure and establish the relationships between them necessary to achieve a synergistic effect and lie in its flexibility and adaptability to modern global and local challenges, as well as in the scientifically based methodology for assessing the level of personnel motivation achieved through its use. The author's approach to building and recommendations on the functional guidelines of the mechanism for motivating personnel in the HR management system of enterprises makes it an effective tool for socially oriented management of organizations in conditions of uncertainty and under the influence of military threats.

*Key words:* personnel, motivation, human capital, personnel management, HR-management, personnel security, personnel policy, personnel risks, personnel potential.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Статті у фахових виданнях України*

1. Носань Н.С., Мусієнко Р.В. Управління підприємницькою діяльністю інструментами мотивації персоналу. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2023. Том 27. №1-2. С.131-138. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-1-2-131-138>. Категорія Б, Index Copernicus. URL: <https://econom-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/4999/5244> (дата звернення 20.08.2025). – 0,55 д.а., особистий внесок автора: узагальнено та описано основні інструменти мотивації персоналу в управлінні підприємницькою діяльністю згідно положень функціонального підходу – 0,4 д.а.

2. Носань Н.С., Назаренко С.А., Мусієнко Р.В. Аналіз інтеграції технологічних інновацій у мотиваційні стратегії підприємства. *Економічний простір*. 2024. №193. С.21-25. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.21-25>. Категорія Б, Index Copernicus. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/193-21-25-nosan.pdf> (дата звернення 20.08.2024) – 0,4 д.а., особистий внесок автора: виявлено та обґрунтовано можливості та доцільність використання цифрових технологій в управлінні мотивацією персоналу підприємств на різних етапах HR-менеджменту – 0,3 д.а.

3. Мусієнко Р.В. Теоретичний базис використання мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2025. №33. С.141-146. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.33.2025.335891>. Категорія Б, Index Copernicus. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/335891> (дата звернення 20.08.2025). – 0,79 д.а.

4. Мусієнко Р.В. Використання бренду роботодавця для трансляції учасникам ринку праці управлінських підходів до мотивації персоналу підприємства. *Науковий погляд. Економіка та управління*. 2025. №2 (90). С.120-

125. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2025-90-17>. Категорія Б, Index Copernicus. URL: [http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2025/2\\_90\\_2025/19.pdf](http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2025/2_90_2025/19.pdf) (дата звернення 20.08.2025) – 0,65 д.а.

5. Musiyenko R. Scientific approaches to specifying the contents of motivation in the researches of personnel management problems. *Bulletin of the Cherkasy National University. Economic Sciences*. 2025. Vol 29, №2. P. 74-85. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-2-74-85>. (Категорія Б, Index Copernicus). URL: <https://econom-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/5510/5750> (дата звернення 02.02.2026). – 1,32 д.а.

#### *Опубліковані праці апробаційного характеру*

1. Мусієнко Р.В. Мотиваційні чинники в управлінні персоналом підприємства: виклики воєнного часу. *Підприємництво та торгівля: сучасний стан і перспективи розвитку: Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (20 трав. 2025 р.)* / відп. ред. О. М. Полінкевич, М. В. Войчук. Луцьк: ВІП ЛНТУ. 2025. С.42-44. – 0,23 д.а.

2. Мусієнко Р.В., Носань Н.С. Управління мотивацією персоналу як стратегічний напрям HR-менеджменту підприємств. *Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем: збірник доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції (16 травня 2025 року, м. Харків, Україна)*. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. С.502-504 (0,16 д.а., особистий внесок автора: за результатами контент-аналізу теоретичних засад стратегічного HR-менеджменту, конкретизовано комплекс заходів, які покращать стан управління мотивацією персоналу як стратегічний орієнтир розвитку суб'єкта господарювання – 0,1 д.а.).

3. Мусієнко Р.В. Трансформація системи управління персоналом: фокусування на мотиваційних чинниках і потребах працівників. *Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти: зб. матеріалів X Міжнародної науково-практичної конференції науковців та*

здобувачів вищої освіти, 15 травня 2025 р. / за наук. ред. в.о. ректора, доктора юридичних наук, професора А. Івановської. Кам'янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2025. С. 318-321. – 0,17 д.а.

4. Мусієнко Р.В. Необхідність та засоби мотивування персоналу підприємств до підвищення рівня цифрової грамотності. *Цифрова економіка: зб. матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції, 5-6 червня 2025 р., м. Київ. К.: КНЕУ, 2025. С.301-305. – 0,18 д.а.*

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	19
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	31
1.1. Мотивація персоналу як об’єкт наукових досліджень.....	31
1.2. Теоретичний базис використання мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємства.....	48
1.3. Управління мотивацією персоналу як стратегічний напрям HR- менеджменту підприємств .....	72
Висновки до розділу 1 .....	86
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ВИКОРИСТАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	88
2.1. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності мотиваційної політики підприємства.....	88
2.2. Характеристика стану інтеграції технологічних інновацій у мотиваційні стратегії підприємства .....	106
2.3. Оцінювання рівня використання чинників мотивації в управлінні персоналом підприємств в Україні в умовах воєнного часу .....	121
Висновки до розділу 2 .....	135
РОЗДІЛ 3. МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ПОКРАЩЕННЯ ЙОГО ТРУДОРЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ .....	137
3.1. Трансформація системи управління персоналом у реаліях світу VANI: фокусування на мотиваційних чинниках і потребах працівників.....	137
3.2. Використання бренду роботодавця для трансляції учасникам ринку трудоих ресурсів управлінських підходів до мотивації персоналу підприємства .....	150

3.3. Побудова сучасного механізму мотивації персоналу у системі HR-менеджменту підприємств .....	164
Висновки до розділу 3 .....	185
ВИСНОВКИ.....	190
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	197
ДОДАТКИ.....	220

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Кадровий ресурс є одним із основних корпоративних ресурсів сучасних підприємств, який дозволяє їм отримувати конкурентні переваги шляхом розробки та інтеграції у бізнес-процеси здобутків інтелектуальної творчості працівників. Раціональне використання інструментів мотивації та стимулювання персоналу до сумлінного виконання професійних обов'язків, а також до постійного саморозвитку та самовдосконалення з метою оновлення та актуалізації компетентностей, необхідних для ефективної діяльності суб'єктів господарювання в умовах цифровізації, стає справжнім управлінським викликом для менеджменту українських компаній, які перебувають під безупинним впливом загроз воєнного часу. Важливим завданням для співробітників HR-відділів на тепер є пошук та рекрутування кадрового ресурсу, що характеризується наявністю досвіду та високим рівнем професіоналізму у ситуації, коли значна втрата національною економікою людського капіталу, починаючи з 2022 року, сформували стійкий дефіцит кваліфікованих фахівців на ринку праці. Тривала воєнна загроза для життя та здоров'я населення України трансформувала та змінила пріоритетні цілі громадян працездатного віку в цілому та нагальні потреби працівників сучасних підприємств зокрема, що зумовило необхідність перегляду у теоретико-методичній та прикладній площинах традиційних концепцій мотивації, пошуку нових гнучких підходів до задоволення актуальних потреб і використання ефективних стимулів і форматів матеріальних і нематеріальних заохочень персоналу зі стратегічною метою досягнення сталого зростання кадрового та інтелектуального капіталу вітчизняних підприємств.

Формалізація теорій мотивації персоналу, які нині вважаються класичними, відбулася у межах досліджень таких зарубіжних науковців і практиків у царині менеджменту організацій, як Адамс Дж. С. (Adams J. S.), Алдерфер К. П. (Alderfer C. P.), Врум В. Г. (Vroom V. H.), Герцберг Ф. (Herzberg F.), Лок Е. А. (Locke E. A.), Маслоу А. Г. (Maslow A. H.),

МакКлелланд Д. К. (McClelland D. C.), Портер Л. В. (Porter L. W.), Скіннер Б. Ф. (Skinner B. F.), Лоулер Е. Е. (Lawler E. E.). З плином часу сформульовані ними концепції отримували додаткову аргументацію, зазнавали критики, доповнювались і розширювались у публікація таких вчених, як Амабайл Т. М. (Amabile T. M.), Брукс А. В. (Brooks A. W.), Бьорнетт Дж. Л. (Burnette J. L.), Ванеппс Е. М. (VanEpps E. M.), Гіно Ф. (Gino F.), Грант А. М. (Grant A. M.), Гросс Дж. Дж. (Gross J. J.), Двек К. С. (Dweck C. S.), Десі Е. Л. (Deci E. L.), Дакворт А. Л. (Duckworth A. L.), Едвардс С. К. (Edwards S. C.), Єгер Д. С. (Yeager D. S.), Канеман Д. (Kahneman D.), Крамер С. Дж. (Kramer S. J.), О'Бойл Е. Г. (O'boyle E. H.), Пінк Д. Г. (Pink D. H.), Раян Р. М. (Ryan R. M.), Свайцер М. Е. (Schweitzer M. E.), Фінкель Е. Дж. (Finkel E. J.). Більшість їх досліджень характеризується міждисциплінарністю, поєднанням управлінських, психологічних, економічних аспектів, що дозволяє чіткіше простежити причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими рішеннями, мотивами і діями працівників підприємств.

Теоретико-методичні підвалини дослідження ролі та значення мотиваційних чинників в управлінні персоналом бізнес-структур у вітчизняній науковій думці закладені такими сучасними дослідниками як: Барко В. І., Білоус С.П., Білявський В. М., Білявська Ю. В., Бухало О. В., Васюта В. Б., Величко Я. І., Вонберг Т. В., Герасименко О.М., Горенко А. І., Дмитрук С. М., Драган О. І., Д'яконова І. І., Дибаліна С. В., Жмай О. В., Жовтяк Г. А., Зачосова Н. В., Зубова Ю. В., Іванова Н. Г., Калініченко А. В., Капленко Г. В., Кобилянська А. П., Кравченко О. О., Кравчинська Т. С., Курилова Н. М., Левченко О.М., Леган І. М., Лозовський О. М., Лугова В. М., Мазник Л. В., Макаренко П. В., Мельничук Д. П., Мозгальова М. Ю., Назаренко С.А., Носань Н. С., Орлова Н. Г., Піддячий В. М., Пономаренко О. О., Радченко А. А., Руденко М. В., Сайко В. Р., Савченко І. Г., Сало Я. В., Сіняговський Ю. В., Соломка О. М., Стасишин А. В., Ульяновченко О. В., Фурман Д. Г., Хитра О. В., Чобіток В. І., Чуркін А. О., Швед В. В., Штангрет А. М., Шура Н. О., Щербина Т. В., Юрченко А. А. та інші. Однак,

навіть враховуючи широкий резонанс у будь-яких питаннях, які стосуються соціально орієнтованого менеджменту, та невгамовний інтерес до поєднання мотиваційних механізмів зі стратегіями економічного розвитку підприємств, попри все залишаються невирішеними проблеми ефективної мотивації персоналу підприємств, які функціонують, долаючи небезпеки та загрози воєнного часу. З огляду на це, потребують осучаснення, модернізації та трансформації традиційні підходи до використання мотиваційних чинників для досягнення ефективності в управлінні сучасними підприємствами в Україні з урахуванням поширення тенденцій Суспільства 5.0, цифровізації та необхідності слідування принципам сталого розвитку в умовах тотальної економічної невизначеності та соціальної напруги.

*Наукове завдання* дослідження полягає в обґрунтуванні та поглибленні парадигмальних засад мотиваційних теорій для концептуалізації сучасного підходу щодо використання мотиваційних чинників в системі управління персоналом підприємства та у розробленні практичних рекомендацій щодо модернізації мотиваційних механізмів у системі HR-менеджменту організацій з метою збереження їх кадрового ресурсу в умовах існування загроз воєнного часу.

**Зв'язок роботи з науковими темами.** Роботу виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького, і вона є фрагментом тем «Парадигми управління системами і процесами для забезпечення фінансово-економічної безпеки на мікро- та макрорівнях» (номер державної реєстрації 0120U100615), під час роботи над якою вдалося встановити причинно-наслідкові зв'язки між рівнем мотивації персоналу та його надійністю, а також запропоновано розширити у межах мотиваційних політик підприємств питання, що стосуються безпеки робочого місця, фізичної безпеки працівників, протидії кадровим ризикам і інших складових забезпечення інтелектуально-кадрової безпеки суб'єктів господарювання та «Проблеми управління організаціями на шляху сталого розвитку» (номер державної реєстрації 0125U000127), у межах якої було

уточнено шляхи трансформації системи управління персоналом у реаліях мінливого світу VANI з фокусуванням на мотиваційних чинниках і потребах працівників, як запоруки гарантування рівних прав і можливостей для гідної праці у відповідності до цілей сталого розвитку.

**Мета і задачі дослідження.** Метою дисертаційної роботи є модернізація теорій мотивації і оновлення прикладних інструментів управління персоналом для поєднання їх у комплексному механізмі управління мотивацією персоналу у системі менеджменту сучасних підприємств.

Відповідно до поставленої мети, процес дослідження було спрямовано на вирішення таких завдань:

- конкретизувати змістове наповнення поняття мотивації персоналу як об'єкту наукових досліджень та базової дефініції у традиційних і сучасних мотиваційних теоріях;
- узагальнити та доповнити теоретичний базис і наявні методичні підходи до розуміння можливостей використання мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємства;
- виявити особливості та характерні риси управління мотивацією персоналу як стратегічного напрямку HR-менеджменту підприємств;
- провести аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності мотиваційної політики підприємства;
- надати характеристики стану інтеграції технологічних інновацій у мотиваційні стратегії підприємства;
- оцінити рівень використання чинників мотивації в управлінні персоналом підприємств в Україні в умовах воєнного часу;
- запропонувати шляхи трансформації системи управління персоналом у реаліях світу VANI з фокусуванням на мотиваційних чинниках і потребах працівників;
- обґрунтувати можливості використання бренду роботодавця для трансляції учасникам ринку трудових ресурсів управлінських підходів до мотивації персоналу підприємства;

– окреслити основи побудови сучасного механізму мотивації персоналу у системі HR-менеджменту підприємств.

*Об'єктом дослідження* є процес використання мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємства.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні основи, практичні особливості та наслідки використання мотиваційних чинників у механізмі управління персоналом підприємства з метою досягнення ним поточних економічних цілей та стратегічних орієнтирів сталого розвитку.

**Методи дослідження.** Теоретичну та методичну основу цього дослідження побудовано на наукових публікаціях зарубіжних і українських вчених, у яких висвітлюються спроби вирішення однієї із важливих проблем управлінської науки, а саме знаходження та використання дієвого підходу до мотивації персоналу суб'єкта господарювання з метою нарощення його інтелектуального потенціалу як необхідного нематеріального ресурсу для сталого розвитку підприємництва в сучасних умовах господарювання.

Для критичного аналізу інформаційних ресурсів і вирішення поставлених у роботі завдань було використано такі загальнонаукові методи дослідження, що забезпечують достовірність підтверджених гіпотез і отриманих результатів, як: *контент-аналіз* – для вивчення фахових публікацій, у яких сформовано теоретико-методичне підґрунтя концептуального підходу до мотивації персоналу, а також для аналізу інформаційних матеріалів (сайтів, соціальних мереж, комунікаційних каналів), що в сукупності формують імідж компанії і її бренд роботодавця (п.1.1-3.3); *методи термінологічного аналізу та синтезу* – для декомпозиції сутності поняття «мотивація» та предметного вивчення його змістових складових (п.1.1), для уточнення дефініцій «мотиваційні чинники», «персонал», «управління персоналом» (п.1.1); *методи узагальнення та систематизації* – для групування та класифікації існуючих наукових підходів до вивчення мотивації персоналу (п.1.1), *метод порівняння* – для зіставлення різних наукових шкіл та теорій мотивації (п.1.1), *історико-логічний метод* – для простеження еволюції теорій мотивації та встановлення актуальності їх

застосування на сучасному етапі розвитку управління персоналом (п.1.2), *системний підхід* – для розгляду мотивації як елемента системи HR-менеджменту (п.1.2), *структурно-функціональний аналіз* – для вивчення взаємозв'язків між мотиваційними чинниками та функціями управління персоналом (п.1.2), *дедуктивний метод* – для застосування загальних положень теорій мотивації до конкретних аспектів HR-менеджменту (п.1.2) та для розроблення практичних рекомендацій на основі теоретичних засад стратегічного управління персоналом (п.1.3); *системно-структурний аналіз* – для інтеграції процесу управління мотивацією в загальну стратегію HR-менеджменту підприємства (п.1.2); *функціональний аналіз* – для визначення ролі та значення управління мотивацією у досягненні стратегічних цілей суб'єкта господарювання (п.1.2), *порівняльний аналіз* – для зіставлення різних методичних підходів до оцінювання ефективності мотивації, порівняння рівня використання інноваційних мотиваційних інструментів в українських та зарубіжних компаніях (п.2.2); *критичний аналіз* – для виявлення їх переваг та недоліків мотиваційних політик (п.2.1); *метод систематизації* – для упорядкування та класифікації індикаторів рівня ефективності мотиваційної політики підприємства (п.2.1); *опитувальні методи* – для збору інформації від HR-менеджерів та співробітників щодо використання інновацій у мотиваційних процесах (п.2.1) та для ідентифікації змін в мотиваційних потребах персоналу (п.2.3), *кейс-стаді* – для встановлення можливості використання досвіду лідерів рейтингу роботодавців у підтримці мотивації персоналу українських компаній в умовах війни (п.2.3); *системно-динамічний аналіз* – для вивчення динаміки та взаємозв'язків елементів системи управління персоналом у мінливому зовнішньому середовищі (п.3.1); *моделювання* – для побудови моделей трансформації системи управління персоналом, що враховують особливості ВАНІ-світу (п.3.1), метод «мозкового штурму» – для генерації інноваційних ідей щодо адаптації мотиваційних стратегій до нових реалій ведення бізнесу в Україні (п.3.1); *соціологічні методи* (опитування фокус-груп)

– для вивчення сприйняття бренду роботодавця потенційними працівниками (п.3.2); *бенчмаркінг* – для вивчення найкращих практик формування та використання бренду роботодавця для мотивації персоналу (п.3.2); *проектний підхід та метод системного аналізу* – для розробки структури та етапів побудови інтегрованого механізму мотивації, що враховує всі взаємопов’язані елементи управління нею (п.3.3) та *функціональне моделювання* – для опису взаємодії між компонентами цього механізму (п.3.3); *графічний метод* – для візуалізації проміжних і фінальних результатів наукового пошуку (пп.1.1-3.3).

**Інформаційною базою дослідження** стали нормативно-правові акти, інструкції, накази, розпорядження органів публічної служби; наукові статті і публікації у періодичних виданнях авторства дослідників актуальних проблем менеджменту організацій, HR-менеджменту та управління мотивацією персоналу, міжнародні стандарти, інструкції та рекомендації, статистичні дані, матеріали звітності підприємств і дані з їх офіційних сайтів, а також власні напрацювання автора у площині дослідження ролі та значення мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємства.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає у використанні інноваційних підходів до адаптації класичних теорій мотивації для модернізації механізму управління мотивацією персоналу засобами функціонування системи HR-менеджменту підприємства в умовах воєнного часу, тенденцій світу BANI та цифрових трансформацій економічного середовища. Основні наукові результати, що місять ознаки наукової новизни, є такими:

*удосконалено:*

- понятійно-категорійний апарат мотивації персоналу шляхом розширення його змістового наповнення, яке, на відміну від існуючих підходів, враховує індивідуальні потреби працівників, цифрові тенденції та виклики світу BANI, що дозволило поглибити розуміння мотивації як внутрішнього стану працівника та як інструменту управлінського впливу;

- класичний підхід до управління мотивацією персоналу шляхом поєднання його парадигм з теорією стратегічного HR-менеджменту

підприємств, що, на відміну від попередніх його застосувань у теоретико-методичній площині, акцентує увагу на довгостроковому плануванні, балансуванні інтересів працівників і бізнесу, комплексності, довгостроковості та гнучкості управлінських заходів та адаптивності мотиваційних практик до зовнішніх викликів діяльності підприємств (зокрема, воєнного стану), що підвищує його конкурентоспроможність у перспективі;

- мотиваційні стратегії підприємств шляхом інтеграції до них вектору нарощення технологічних інновацій для соціально орієнтованого управління персоналом, що, на відміну від поширених практик матеріального стимулювання, враховує можливості мотивації через інновації, не лишаючи при цьому осторонь необхідність ідентифікації та попередження «цифрових кадрових ризиків» та передбачає використання цифрових інструментів на всіх етапах HR-менеджменту задля підвищення рівня прозорості, оперативності та персоналізації мотиваційних процесів;

- використання в управлінні персоналом та під час формування кадрового ресурсу підприємством власного бренду роботодавця для трансляції учасникам ринку праці управлінських підходів до мотивації персоналу, яке, на відміну від інформаційного засобу реалізації маркетингових функцій, трансформує його у стратегічний нематеріальний актив, здатний приносити економічний ефект від ефективного залучення й утримання талантів у штаті компанії, подолання дефіциту робочої сили та кадрового голоду, сформованих втратою Україною людського капіталу у воєнний час;

*набули подальшого розвитку:*

- теоретичний базис і методичні підходи до використання мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємства завдяки диверсифікації мотиваційних чинників і розробці індивідуальних програм мотивації для різних категорій працівників (управлінського та виконавчого персоналу, представників різних поколінь (бейбі-бумерів, покоління X, міленіалів, зумерів) та врахуванні їхніх унікальних потреб задля балансування матеріальних і

нематеріальних форм стимулювання, що сприяє підвищенню ефективності мотиваційної політики суб'єкта господарювання;

- концептуальні засади управління мотивацією шляхом додання до них авторської теорії «Трьох М» – Мотиви, Маркери, Монетизація, яка пропонує логічно завершений та прозорий цикл мотиваційного процесу, який синхронізує індивідуальні потреби працівників з об'єктивною оцінкою їхньої діяльності та справедливою винагородою за професійні результати, що є новою концептуальною основою для побудови сучасного механізму мотивації персоналу у відповідності до принципу людиноцентризму у соціально орієнтованому менеджменті організацій;

- методичні підходи до оцінювання ефективності мотиваційної політики підприємства шляхом розроблення концептуальної множинної регресійної моделі та обґрунтування набору кількісних і якісних показників, яка, за умови достовірності та повноти інформації про такі мотиваційні чинники, як рівень заробітної плати, доплати і премії, соціальні гарантії, умови праці, безпека робочого місця, гнучкість планування робочого часу, розвиток і навчання, клімат у колективі та залученість працівників, дозволяє комплексно та системно моніторити, визначати та коригувати ефективність використання мотиваційних інструментів в управлінні персоналом;

- шляхи трансформації системи управління персоналом у реаліях світу ВАНІ з фокусуванням на мотиваційних чинниках і потребах працівників за допомогою пропозицій для переорієнтації HR-менеджменту з цілі досягнення максимальної економічної ефективності від використання трудового ресурсу до фокусування на людиноцентризмі, на запровадженні гнучких графіків і онлайн режиму, на психологічній підтримці та турботі про ментальне здоров'я працівників, на інвестиціях у розвиток «м'яких» та цифрових навичок, а також на запровадженні багатовекторної моделі розвитку та стимулювання персоналу, що забезпечує адаптивність та стійкість підприємства в умовах невизначеності та ризиків.

**Обґрунтованість та достовірність наукових положень, висновків та рекомендацій, що виносяться на захист.** Наукові та прикладні результати проведеного дослідження, зроблені висновки та надані рекомендації, мають належне теоретико-методичне підґрунтя та отримані із застосуванням широкого спектру методів наукового пізнання. Вони відображають успішне досягнення поставлених у роботі мети та завдань, а їх достовірність підтверджується інформаційними матеріалами, експертними висновками та результатами обговорень у наукових колах.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у досягненні позитивних економічних ефектів для суб'єктів господарювання від використання оновлених підходів до реалізації мотиваційної політики під час управління власним персоналом. Зокрема, пропозиції щодо синтезу теорій мотивації та оновлення основ стратегічного підходу до управління персоналом шляхом фокусування управлінських зусиль на ідентифікації та задоволенні потреб працівників, було використано менеджментом ТОВ «ІТТІ» для побудови ефективної системи мотивації, яка дозволяє адаптуватися до мінливих умов та зберігати кадри, підтримуючи їх лояльність і продуктивність (довідка № 11/09 від 11.09.2025 р., Додаток А). Надані у роботі рекомендації щодо удосконалення системи нематеріальної мотивації, запровадження прозорої системи преміювання, що враховує не лише обсяг продажів, але й якість обслуговування клієнтів; створення умов для професійного розвитку співробітників, налагодження системи внутрішнього зворотного зв'язку, яка дозволила враховувати думку персоналу при прийнятті управлінських рішень дозволили підвищити ефективність роботи персоналу ТОВ «РОСС КИЇВ» (довідка № 02/10 від 02.10.2025 р., Додаток А). Пропозиції автора отримали практичне використання у діяльності кондитерської фабрики «Шарлотт» під час спроб модернізації мотиваційних механізмів у системі управління персоналом з метою збереження кадрового ресурсу в умовах сталого впливу загроз воєнного часу. На їх основі менеджменту підприємства вдалося підвищити рівень зручності, прозорості та результативності мотиваційних

процесів, забезпечити отримання від працівників зворотного зв'язку та розширити можливості для їх саморозвитку та оновлення професійних навиків (довідка № 163 від 17.09.2025 р., Додаток А).

Теоретичні результати, висвітлені у дисертації, використано у освітньому процесі Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького, у тому числі при формуванні силабусів і робочих програм навчальних дисциплін, таких як: «Управління персоналом» та «HR-менеджмент», що становлять методичну основу для їх викладання здобувачам освіти на першому (бакалаврському) та другому (магістерському) рівні, а також під час написання кваліфікаційних робіт студентами спеціальності 073 «Менеджмент» освітніх ступенів бакалавра та магістра (довідка № 32/04 від 19.02.2026 р., Додаток А).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є одноосібною науковою працею, в якій узагальнено авторські підходи до формування, модернізації та використання механізму мотивації персоналу в управлінні підприємствами під впливом загроз і ризиків воєнного часу. Основні наукові результати, висновки, пропозиції і рекомендації, що виносяться на захист, отримані автором особисто. Внесок здобувача ступеня доктора філософії у наукових публікаціях, підготовлених у співавторстві, уточнено у переліку публікацій здобувача, в яких оприлюднені основні наукові результати дисертації.

**Апробація матеріалів дисертації.** Отримані під час дослідження наукові результати, сформульовані пропозиції та зроблені висновки були оприлюднені та апробовані на міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема, на: V міжнародній науково-практичній конференції «Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем» (16 травня 2025 року, м. Харків); V міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Підприємництво та торгівля: сучасний стан і перспективи розвитку» (20 травня 2025 року, м. Луцьк), X міжнародній науково-практичній конференції науковців та здобувачів вищої освіти «Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти» (15 травня 2025

року, м. Кам'янець-Подільський), III міжнародній науково-практичній конференції «Цифрова економіка» (5-6 червня 2025 року, м. Київ).

**Публікації.** Основні висновки, положення, рекомендації та результати, отримані у процесі дисертаційного дослідження, були опубліковані у 9 наукових працях загальним обсягом 4,45 др. арк., з них: 5 статей у наукових фахових виданнях (3,71 др. арк., 3,46 др. арк. належать особисто автору) та 4 матеріали тез доповідей на науково-практичних конференціях (0,74 др. арк., 0,68 др. арк. належать особисто автору).

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Дисертаційна робота викладена на 239 сторінках. Обсяг основного тексту становить 196 сторінок, 7 додатків займають 20 сторінок, список використаних джерел налічує 209 найменувань. Матеріали дисертації містять 9 таблиць і 27 рисунків, з яких 8 – займає усю площу сторінки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Мотивація персоналу як об'єкт наукових досліджень

Теорії, концепції, парадигми та методології завжди були інформаційним джерелом для розробки дієвих рекомендацій для трансформації підходів до реалізації конкретних процесів на прикладному рівні. Нині, в умовах стрімкої втрати Україною людського ресурсу, а відтак, і кадрового капіталу та інтелектуального потенціалу, запорукою виживання національної економіки та забезпечення майбутнього розвитку держави стає пошук ефективних шляхів мотивування населення різного віку та статті до повернення із-за кордону на безпечні території, до ефективної роботи в різних секторах економіки, до навчання, започаткування власного бізнесу, тощо. Не зважаючи на новітні реалії та обставини, які не мали аналогів у історії сучасної України у інноваційного період розвитку управлінської науки, фахівці з HR-менеджменту не мають достатньої фактологічної бази для прийняття зважених управлінських рішень. Однак, можна припустити що вивчення фундаментальних теорій мотивації, які розроблялися зарубіжними та вітчизняними вченими впродовж багатьох років здатне надати відповіді на актуальне натеper запитання, яким чином мотивувати персонал до якісного виконання професійних обов'язків в умовах невизначеності та під постійним впливом загроз воєнного часу. Переосмислення концептуальних підходів до мотивації та мотивування, виявлення глибокої глибинної змістовної сутності цього поняття, конкретизації основних мотиваційних факторів, які мали суттєвий вплив на поведінку працівників у минулому, дозволить сформулювати якісно новий фокус мотиваційного процесу у роботі з персоналом українських підприємств у

відповідності до актуальних проблем часу, зважаючи на реалії функціонування суб'єктів господарювання в Україні.

Фундаментальними основами досліджень, що стосуються особливостей та проблем мотивації персоналу, а також самомотивації людини як елементу соціально-економічних систем, у науці управління стали праці таких вчених і практиків, як Абрахам Маслоу (Maslow A. H.), теорія мотивації якого ґрунтується на ієрархії людських потреб [1], Фредеріка Герцберга (Herzberg F.), який пропонує двофакторну теорію мотивації, яка ґрунтується на наявності факторів задоволеності роботою (мотиваційних факторів) і факторів незадоволеності (гігієнічних факторів) працівників організацією та реалізацією робочого процесу [2]; Девід МакКлелланда (McClelland D. C.), що є автором мотиваційної теорії набутих потреб [3], Клейтон Альдерфер (Alderfer C. P.), послідовник теорії ієрархії людських потреб Маслоу і автор власної мотиваційної теорії, яка отримала назву «Теорія ERG» (Existence, Relatedness, Growth) [4]; Віктор Врум (Vroom V. H.), якому належить авторство мотиваційної теорії очікувань [5]; Стейсі Адамс (Adams J. S.) і його теорія мотивації на принципах рівності та справедливості [6], Едвін Лок (Locke E. A.), що побудував теорію мотивації на підвалинах цілепокладання [7], Б.Ф. Скіннер (Skinner B. F.), автор мотиваційної теорії підкріплення (ґрунтується на «позитивному підкріпленні» поведінки працівника для отримання бажаного ефекту та результату) [8] та Porter L. W., Lawler E. E., творці Теорії Портера-Лоулера, яку ще називають «Моделлю очікування» [9]. Ці теорії розвивають і модернізують, додаючи їм нових акцентів, такі сучасні зарубіжні дослідники, як Фернем А., Куппелло С., які вивчають особовості внутрішньої та зовнішньої мотивації працівників до роботи та до бажання отримувати задоволення [10], Катанія А. Б., Годдард М. Дж., які фокусуються на аспекті людської поведінки та її ролі у процесі мотивації [11, 12], Алмазруей С., Бані-Мелхем С., Мохд-Шамсудін Ф., що досліджують зв'язки між контактами у робочому просторі, щастям, просоціальною мотивацією та інноваційною поведінкою персоналу [13], Лю Ю., Лю З., Чанг Д., Чжан К., які простежують вплив перфекціонізму

лідера на емоційно-мотиваційну динаміку роботи команди [14]. У публікаціях українських вчених широко обговорюються проблеми необхідності уточнення теоретичних підходів до визначення мотиваційних стратегій для працівників різних структур [15], пошуку можливостей для підвищення рівня мотиваційного потенціалу працівників організацій в контексті теорії поколінь [16]; конкретизуються особливості функціонування системи мотивації найманих працівників в умовах інноваційного розвитку [17, 18]; пропонуються характеристики сучасних моделей управління мотивацією персоналу у міжнародних компаніях у контексті ціннісних орієнтацій працівників [19]. Зачосовою Н.В. та її послідовниками пропонуються напрями ефективного використання мотиваційних інструментів для управління інтелектуально-кадровою, соціальною та економічною безпекою організації [20], коректного використання мотивації персоналу як технології управління кадровою безпекою бізнесу в системі менеджменту підприємницької діяльності [21]. У багатьох фахових публікаціях наголос зроблено на розумінні прикладних аспектів реалізації мотиваційного процесу [22], особливостях управління мотивацією працівників різних професій [23], формуванні ефективної моделі мотивації праці працівників вітчизняних підприємств [24], на загальних питаннях мотивації працівників, що видозмінюються у сучасних умовах під впливом численних ризиків [25], на інструментах і засобах мотивації до активізації професійного саморозвитку персоналу закладів освіти [26], підприємств [27, 28] та державних службовців [29], а також на безпекових аспектах управління мотивацією працівників [30]. Однак, в основі вирішення усіх піднятих гострих питань міститься глибоке та чітке розуміння поняття мотивації та факторів, які є мотиваторами або демотиваторами для моделювання поведінки кадрового ресурсу суб'єктів господарювання [31].

Багатоаспектність мотиваційних тенденцій формує множинність підходів до розуміння сутності та структури категорії «мотивація», тому чіткого і загально визнаного трактування терміну не існує. Дослідження деяких наукових праць [32, с. 262; 33, с. 101; 34, с. 256; 35, с. 80; 36; 37, с. 506-507], присвячених

вирішенню цієї проблематики, дозволяє виокремити три основні складові мотивації: потреба, цілеспрямована поведінка з метою задоволення потреби та ліквідація (задоволення) потреби [38, с.132].

Найбільш лаконічним та зрозумілим широкому загалу визначенням мотивації вважаємо таке: мотивація – це те, що змушує людину до дій. Важливими характеристиками мотивації є те, до яких саме дії спонукають особу внутрішні або зовнішні сили. Також мотивацію називають ці явища фактори або процеси, які змушують людину змінювати свою поведінку у відповідності до побажань ініціатора мотиваційних заходів.

Синонімічним до мотивації вчені вважають поняття ентузіазму – жаги, внутрішнього наміру людини зробити щось, ініціювати певний вчинок для того аби досягнути бажаної мети або задовольнити наявну потребу.

Дослідження термінополя, яке використовується для формалізації теорій мотивації, дало змогу зробити висновки про те, які дефініції найчастіше застосовуються дослідниками, щоб пояснити явище мотивації, окреслити його характеристики та конкретизувати ознаки. Зокрема, поширеними є такі формулювання, як:

- керівництво поведінкою людини;
- спонукання до дії;
- задоволення потреб;
- скерування до бажаних результатів;
- прагнення та бажання працівника;
- продуктивність праці;
- система засобів;
- система впливів на поведінку працівника;
- комплекс сфокусованих управлінських рішень;
- сукупність внутрішніх та зовнішніх стимулів;
- психологічний феномен;
- трудова активність;

- прагнення вдосконалення;
- інструменти впливу;
- засоби підвищення результативності праці, тощо.

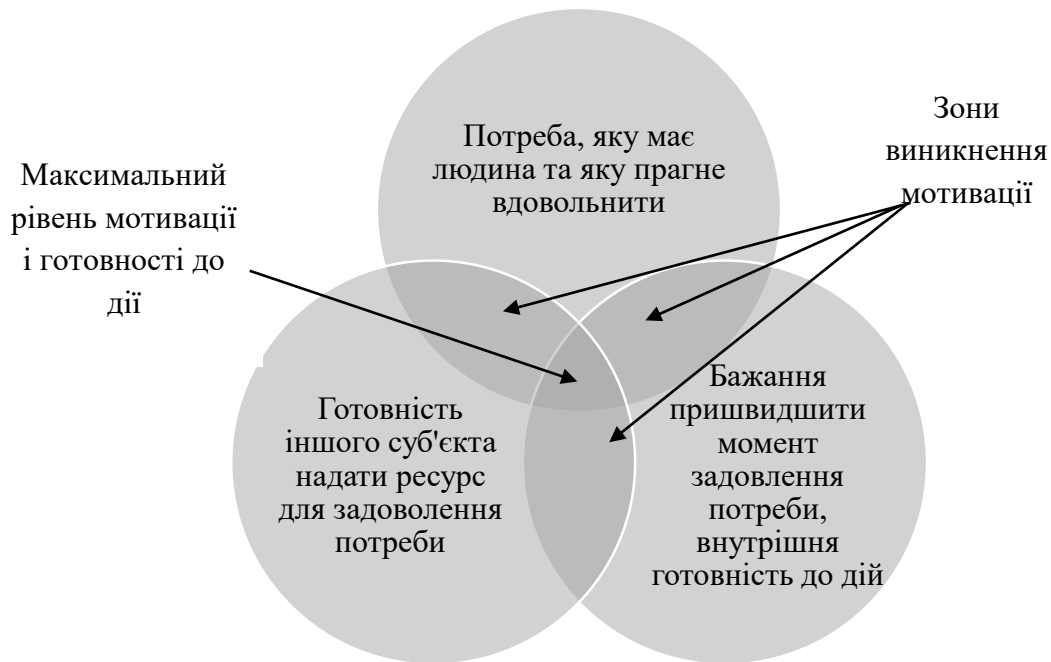
Дослідженню питань мотивації праці персоналу підприємства присвячено праці сучасних українських дослідників (Захарчук І.О., Ніколайчук Н.Л., Захаркевич Н. П. [32], Замроз М.В., Кульчицька Л.Р. [35], Грідін О.В., Заїка С.О., Заїка О.В. [36] та ін.). Окрема роль у дослідженнях відводиться розкриттю проблеми мотивації як чинника підвищення ефективності функціонування підприємства (Кудлай В.Г. [33], Сікун О.А. [37]). Окремі автори у своїх працях розглядають сутність та особливості використання мотиваційних інструментів, а саме: у контексті управління персоналом підприємств (Мельник Л.С.) [34]; аутплейсмент (Литвиненко Ю.О.) [39] та мотиваційний моніторинг (Польгуль Д.С., Дороніна О.А.) [40], використання теорії поколінь при виборі інструментів мотивації (Боришкевич І.І., Якубів В.М.) [41] тощо. Проте, ці праці здебільшого описують загальні методи мотивації персоналу, характеризують різні моделі мотивації, акцентують увагу на необхідності врахування інтересів та мотивів працівників при розробленні моделі оплати праці тощо. Однак, враховуючи великий обсяг наукових напрацювань у цій тематиці, варто більш детально дослідити питання теоретико-методичного спрямування щодо особливостей використання інструментів мотивації персоналу в контексті загального управління підприємством у сучасних кризових умовах функціонування національної економіки України з метою комплексного обґрунтування особливостей використання інструментів мотивації персоналу в управлінні підприємницькою діяльністю, ефективні в умовах воєнного стану [38, с.132].

У дослідженнях зарубіжних вчених «червоною лінією» простежується відведення домінуючої ролі психології поведінки людини (потенційного

працівника) у мотиваційному контексті [42-50]. Наприклад, Амабайл Т. М., Крамер С. Дж. (Amabile T. M., Kramer S. J.) наполягають на необхідності прогресивних методів щодо мотивації персоналу, зокрема, щодо використання менеджерами фактів «малих перемог» працівників для створення у них відчуття радості, гордості, залученості та стимулювання їх до креативності на робочих місцях [42], Бьорнетт Дж. Л., О'Бойл Е. Г., Ванеппс Е. М., Фінкель Е. Дж., Едвардс С. К. (Burnette J. L., O'boyle E. H., VanEpps E. M., Finkel E. J., Edwards S. C.) доводять на основі мета аналітичного огляду імпліцитних теорій та їх мотиваційних, афективних і поведінкових корелятивів, що установки, які отримують працівники від менеджменту компанії або формують самі в своїй свідомості, мають значення для ефективності їх трудової діяльності [43]; Дакворт А. Л., Гросс Дж. Дж. (Duckworth A. L., Gross J. J.) надають обґрунтування тому, що самоконтроль і наполегливість є пов'язаними, але окремими детермінантами досягнення успіху [44], а тому мотиваційні чинники в управлінні персоналом мають фокусуватись на розвитку у працівників здатності до ефективного самоменеджменту; Гіно Ф., Брукс А. В., Свайцер М. Е. (Gino F., Brooks A. W., Schweitzer M. E.) висловлюють цікаву ідею щодо того, як самоперевірка виконання завдання (умовно – проставлення позначки «виконано» або «зроблено» біля завдання у реальному або уявному переліку або під час погодження на виконання певних умов, ознайомлення з політикою компанії, тощо) можуть мотивувати до підвищення рівня етичності прийняття рішень, у тому числі і у контексті управління персоналом [45]; Грант А. М. (Grant A. M.) наполягають на тому, що «дизайн роботи», тобто кількість і суть робочих завдань, наявні ресурси для їх виконання, терміни та ін. суттєво впливають на рівень мотивації працівників, на їх готовність та бажання допомагати колегам і бути причиною позитивних змін у життях інших людей (просоціальна мотивація) [46]. Канеман Д. (Kahneman D.), психолог за фахом, дослідник поведінкової економіки, нобелівський лауреат з економіки 2002 року за «Застосування психологічних методів розв'язанні проблем економічної науки, під час ухвалення суджень і прийняття рішень в умовах невизначеності»,

у своїй книзі «Мислення, швидке й повільне» демонструє, як підтверджувальні упередження (confirmation bias), евристика доступності (availability heuristic), ефект якорування (anchoring effect), ефект фреймінгу (framing effect) впливають на прийняття рішень і відтак, можуть слугувати мотиваторами або демотиваторами для працівників і менеджменту підприємств. Крім того, дослідник наголошує на тому, що на рівень мотивації може впливати спосіб подання інформації, наприклад, про потребу виконати додаткове завдання, а також відстежує процеси виникнення мотиваційних імпульсів та фокусується на аспекті сприйняття людьми винагород і втрат, які вміщуються у основу мотиваційних механізмів сучасних компаній [47]. Книга «Драйв: Дивовижна правда про те, що нас мотивує» (Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us) авторства Пінка Д. Г. (Pink D. H.) визнана є бестселером, який кардинально змінив погляди вчених і практиків на мотивацію у XXI столітті. У ній описується еволюція концепцій мотивації від «Системи 1.0», яка ґрунтувалась на балансі винагороди та покарання, тобто була побудована на зовнішніх матеріальних стимулах або ж на страху їх не отримати або втратити, бути покараним за помилки або поведінку, «Системи 2.0», побудованої на внутрішніх мотиваторах (автономія, майстерність, мета), особливо ефективною для працівників розумової, евристичної, творчої праці [48]. Продовжують та розвивають психологічну лінію у теорії мотивації і Раян Р. М., Десі Е. Л. (Ryan R. M., Deci E. L.), які вивчають базові психологічні потреби в мотивації, розвитку та благополуччі, та є творцями популярної нині у психологічному просторі мотиваційної теорії SDT (self-determination theory), на якій будуються численні підходи до особистісного розвитку людей [49]; та Єгер Д. С., Двек К. С. (Yeager D. S., Dweck C. S.), що досліджують установки, які сприяють стійкості і бажанню розвивати особистісні характеристики, починаючи від навчання студентами у закладі вищої освіти [50].

Рис. 1.1 за допомогою графічного інструмента – діаграми Ейлера-Вієнна, демонструє точки прояву мотивації (через зовнішній вплив) і самомотивацію людини до дій, що, очікувано, дозволять задовольнити її нагальні потреби.



**Рисунок 1.1. – Діаграма Ейлера-Вієнна для демонстрації прояву мотивації (через зовнішній вплив) і самомотивації**

*Джерело: складено автором*

Сучасні українські вчені досліджують теорії мотивації, також надаючи їм різні змістові контексти. Так, Іванова Н. Г. ґрунтовно вивчає елементи термінополя явища мотивації, і конкретизує у своїх публікаціях сутність мотиву особистості в теорії мотивації [51]. У площині аналізу можливостей використання мотивації у системі управління персоналом, кадровим, трудовим або людським ресурсом, публікаційна активність сучасних вчених є досить високою. Для прикладу, Фурман Д. Г. критично описує та узагальнює теоретико-методичні засади формування мотивації персоналу підприємств [52], Остапйовський І., Радецька І. визначають понятійну сутність та доводять значимість первинних і змістових теорій мотивації в «управлінні людськими ресурсами» [53], Ульянченко О. В., Бухало О. В. вивчають та узагальнюють теоретичні підходи до проблеми мотивації праці, як фактору підвищення ефективності використання трудових ресурсів [54]. Мінливість умов функціонування суб'єктів господарської діяльності, непостійність потреб і інтересів працівників підприємств призводить до формування цілого наукового

масиву сучасних теорій мотивації, про що свідчать результати досліджень таких науковців, як Васюта В. Б., Радченко А. А. [55], Лугова В. М., Чуркін А. О. [56]. Вузько функціональні та специфічні можливості використання інструменту мотивацій розглядає Сайко В. Р., а саме досліджує сутність та можливості застосування процесуальних і змістовних теорій мотивації в системі проєктного менеджменту [57]. Також, на думку вчених, існують теоретико-методичні та практичні відмінності та особливості у використанні теорій мотивації для стимулювання персоналу підприємств різних видів економічної діяльності [58]. Новим напрямом досліджень теоретичного базису процесу управління мотивацією є встановлення впливу на нього теорії поколінь. Наприклад, Жмай О. В., Мозгальова М. Ю. наголошують на існуванні диференціації мотивації персоналу в контексті теорії поколінь [59], а Величко Я. І. відшукує шляхи підвищення рівня мотиваційного потенціалу працівників організації із врахуванням фактору їх віку [16]. Цікаві думки висловлюють учасники школи безпеки орієнтованого кадрового менеджменту, Зачосова Н.В., Мельничук Д.П., Носань Н.С., зокрема, щодо мотиваційних чинників ефективності HR-менеджменту у діяльності служб надання соціальної допомоги та соціальних послуг [60] та ролі мотиваційних інструментів у фокусуванні кадрової політики підприємства, які працюють в умовах VANI world, на управлінні інтелектуально-кадровою, соціальною та економічною безпекою організації [20].

Як було відзначено на початку цього підрозділу, фундаментальні сутнісні засади теорії мотивації закладали у різні часи такі наукові авторитети, як Абрахам Маслоу якому належить авторство теорії ієрархії потреб людини (у кадровому менеджменті – працівника), у залежності та з урахуванням яких і мають вибудовуватися механізми мотивації персоналу на підприємствах. Загальновідомою для фахівців з HR-менеджменту є двох факторна теорія мотивації Фредерика Герцберга, згідно якої організація праці має підкріплюватися мотиваційними чинниками, такими як визнання заслуг працівників з боку управлінського персоналу, безпосереднього керівника,

тощо, фіксація уваги на їх досягненнях, та встановленням гігієнічних норм, яких необхідно дотримуватися під час створення для працівника умов праці та у процесі організації його робочого місця. До гігієнічних норм, на думку вченого, належить і матеріальна оплата результату докладених працівником зусиль, тобто заробітна плата або інші форми компенсації витрачених на благо підприємства сил і часу. На відміну від п'ятирівневої моделі Маслоу, науковець Клейтон Альдерфер виокремлює лише три групи людських потреб. До їх переліку увійшли: потреби у існуванні, що вимірюються фізичними індикаторами та характеристиками стану працівника, потреби у зв'язках і комунікаціях, тобто схильність людини до перебування у соціумі, яку має бути задоволено шляхом формування команд або груп працівників під час побудови організаційної структури підприємства; та потреба у зростанні, яка у теорії Маслоу знайшла вираження одразу у трьох групах потреб: соціальних потребах, потребах у повазі та у самореалізації. Таким чином, можна вести мову про те, що теорія потреб ERG (Existence, Relatedness, Growth) Клейтона Альдерфера є спрощеним варіантом піраміди потреб Абрахама Маслоу.

Також широкого поширення серед фахівців з вирішення проблем менеджменту набула мотиваційна теорія Девіда МакКлелланда, що має назву теорії набутих потреб, до числа яких науковцем долучено: досягнення бажаних результатів у процесі трудової діяльності, причетність або афіліація працівника до компанії, її візії, місії, цілей та до процесу їх реалізації, і влада яку дає працівнику рух кар'єрної траєкторією.

Теорія мотивації Дугласа МакГрегора має назву теорії X та Y, де під теорією X розуміється людина (працівник) який уникає роботи, і, відтак, потребує контролю з боку управлінського персоналу, або, іншими словами, адміністративного втручання у робочий процес, а під теорією Y – ситуація, коли людина мотивована, і сама прагне реалізації, набуття нових знань і компетенцій, готова до докладання необхідних зусиль задля розвитку та професійної еволюції у гонитві за необхідними їй ресурсами, які вона може отримати від роботодавця.

Окрему групу у сукупності теорій мотивації формують, так звані, процесуальні теорії. Їх назва походить від змістової сутності, яка криється у тому, що мотивація не є точковим, одномоментним впливом, а має бути реалізованою як продовжуваний, тривалий процес. До прикладів цієї наукової течії мотиваційних теорій можна віднести: теорії очікування Віктора Врума, теорію справедливості Джона Адамса та модель Портера-Лоулера.

Варто відзначити, що попри потреби у перегляді та оновленні, зважаючи на стрімкі зміни тенденцій функціонування сучасного бізнесу, ці класичні підходи та теорії і досі широко застосовуються у HR-менеджменті та формують наукове підґрунтя для подальшого розвитку теоретичного базису управління мотивацією. Водночас, з'являються їх нові інтерпретації та нові парадигми щодо мотивації персоналу, які заслуговують на те, аби бути об'єднаними у сучасний теоретико-методичний підхід до організації та реалізації основ мотиваційного менеджменту на прикладному рівні.

В усі часи та в усіх теоріях мотивації фундаментальним поняттям, від якого беруть початок дослідження мотиваційних чинників управління персоналом, є «мотив». Іванова Н.Г., провівши ґрунтовний аналіз публікацій цілої когорти вчених, яка, поміж іншого, містила і древніх філософів – Аристотеля, Геракліта, Демокрита, Лукреція, Платона, Сократа, ідентифікувала мотив як внутрішню спонуку особистості до певних дій. За внутрішнім змістом, мотив є феноменом, що «викликає бажання діяти, змушує, схиляє, підштовхує до дії». Усвідомлені потреби стають мотивами [51, с.25], тому ці дві категорії нерозривно пов'язані причинно-наслідковим зв'язком як у теорії, так і на практиці.

Остапйовський І., Радецька І. до наведеного переліку класичних теорій мотивації додають теорію «батога та пряника». Вчені зазначають, що вона історично була першою серед первинних теорій мотивації. Суть цієї теорії є зрозумілою широкому загалу, та формалізується існуванням двох напрямів впливу на поведінку людини (працівника): покарання (умовний батіг) та винагорода (умовний пряник). Проявом батога у різні часи слугував страх,

голод, тілесне покарання. Пряником – матеріальна чи інша форма винагороди. Отже, діям керівника були доступні дві протилежні моделі роботи з підлеглими – погроза і примус та заохочення [53, с.32-33]. Цей підхід знайшов відображення і у теоріях лідерства, і у підходах до управління організаціями: авторитарне керівництво та ліберальний стиль.

Ульянченко О. В., Бухало О. В. дають визначення поняттю «мотивація праці» – це об'єктивна економічна категорія, яка «представляє особливий вид економічних відносин, які виникають з метою спонукання учасників виробничого процесу до певної трудової поведінки за допомогою активізації сукупності внутрішніх й зовнішніх рушійних сил» [54, с.393]. У свою чергу, Фурман Д. Г. виділяє такі основні мотиви, які менеджер може використати у мотиваційних механізмах, і застосувати до працівників: мотиви почуття обов'язку, мотиви задоволення потреб життєво важливих матеріальних та нематеріальних благ, мотиви грошей, мотиви інтересу, мотиви особистої вигоди, мотив життєвого самовираження або особистісні мотиви, мотиви соціальної взаємодії, мотиви статусного самоствердження та мотиви оптимізації життєвого циклу. Поняття мотивації дослідник ідентифікує як «внутрішній процес індивідуально орієнтованого свідомого вибору працівником конкретного типу поведінки, що обумовлений комплексною дією внутрішніх (мотиви) та зовнішніх (стимули) чинників» [52].

Васюта В. Б., Радченко А. А. зазначають, що «на сьогодні існує понад 300 різних теорій мотивації [55, с.136]. Сучасними серед них науковці вважають теорію очікувань, теорію справедливості, теорію самодетермінації та теорію самоактуалізації. Нині працівники компаній прагнуть до того, щоб їхня робота була самодоцільною, дозволяла їм реалізувати свій потенціал і надавала їм відчуття сенсу, а також працюють, аби отримати справедливу винагороду за свою роботу [55, с.137]. Коректно обраний метод мотивації персоналу, спрямований на задоволення прагнень працівників на максимально можливому для підприємства, враховуючи наявні та доступні ресурси, рівні, здатний забезпечити збереження людського капіталу.

Лугова В. М., Чуркін А. О. стверджують, що останнім часом все більше науковців додають до переліку теорій мотивації так звані теорії «поля», у яких наголошується, що вагомий вплив на мотивацію працівників відіграє середовище, у якому функціонує працівник (теорії Х, Y і Z; теорія поля К. Левіна; теорія організаційного зростання Г. Литвина, Р. Стрінгера). Також популярними залишаються змістовні теорії (теорії ієрархії потреб А. Маслоу; теорія зустрічних потреб Д. Мак-Клелланда; двофакторна теорія Ф. Херцберга; теорія існування, відносин і зростання К. Альдерфера) та процесні (теорія очікувань В. Врума; комплексна процесна теорія Л. Портера, Е. Лоулера; теорія неупередженості (справедливості) Дж. С. Адамса; теорія постановки цілей Е. Локка; теорія підкріплення Б. Ф. Скіннера) [56, с.392]. Нині відбувається етап перегляду та розвитку цих теорій у напрямі надання їм економічного «звучання» та адаптації їх до ситуації перманентної втрати вітчизняними компаніями людського капіталу.

Сайко В.Р. вважає, що недоліками змістовних теорій мотивації є те, що працівник розглядається як індивід, що однозначно реагує на вплив певних факторів, різницею є лише рівень пріоритетності певного фактора. У межах цих теорій ігноруються індивідуальні особливості працівника, і це призводить до недостатнього рівня оцінки впливу даних факторів на трудову мотивацію. Крім того, прихильники змістовних теорій притримуються поглядів про лінійну залежність поведінки та настанов. Основними недоліками запровадження на практиці процесуальних теорій мотивації науковець вважає: складність коректного визначення потреб працівника, проблему формування відповідності між результатами праці та винагородою й складність практичного впровадження теорій у колективі, що складається з працівників різного віку, рівня освіти та досвіду [57]. Більшою популярністю та здатністю до використання нині користуються теорії, у яких простежується важливість стимулювання персоналу до професійного та особистісного розвитку [61].

Контент-аналіз фахової економічної та психологічної літератури, присвяченої класичним мотиваційним теоріям і сучасним підходам до

мотивації та самомотивації дозволив охарактеризувати стан теоретико-методичних основ побудови мотиваційних механізмів через узагальнення та характеристику особливостей популярних концепцій мотивації (табл.1.1). Кожна з цих теорій має своїх послідовників, критиків, опонентів, і нині рідко використовується у «чистому» вигляді, без додання концепцій і парадигм, які сформовані у інших, похідних або інноваційних теоріях.

Еволюція та поступальний розвиток мотиваційних теорій пояснюються змінами в поглядах та розуміннях людської поведінки, як фактору, що є драйвером для руху персоналу підприємств до мети виконання поставлених перед ним обов'язків та завдань. Ранні мотиваційні теорії, такі як Теорія Ієрархії потреб А. Маслоу, представили світові ідею виникнення явища мотивації як демонстрацію існування способу спонукання людини до задоволення нею власних потреб, що стає можливим у результаті вчинених нею тих чи інших дій. У першу чергу задовольнялись потреби нижчого рівня, потім вищого, що вимагало додаткових вмінь, навиків або компетентностей від особи (у контексті HR-менеджменту – працівника). Це теорія може бути ефективно використана в управлінні персоналом лише за умови, що працівники готові першочергово задовольняти свої базові потреби, і лише згодом шукати шляхи та можливості для задоволення потреб вищого ієрархічного рівня. Поступово ця теорія доповнилась баченням Ф. Герцберга двох основних факторів, які можуть бути використані для формування мотиваційних чинників. Зокрема, це гігієнічні фактори, які запобігають невдоволенню працівника умовами праці (тобто, мінімізують демотиватори), та фактори-мотиватори, спрямовані на зростання рівня задоволення від робочого процесу. Згодом посилилася психологічна течія мотиваційних теорій, сфокусована на можливостях підтримання та досягнення стану внутрішньої мотивації людини. У її основі міцно вкорінене припущення про те, що задоволення психологічних потреб людини призведе до зростання рівня її активності у трудовому колективі та до підвищення рівня її залученості у робочі процеси та в перспективі в управлінні підприємством.

Таблиця 1.1 – Класичні та сучасні теорії мотивації

Мотиваційна теорія	Суть теорій
Змістовні теорії мотивації (Ієрархічна теорія потреб, Двофакторна теорія Герцберга, Теорія ERG Альдерфера, Теорія набутих потреб МакКлелланда)	Ґрунтуються на необхідності задоволення потреб людей (вроджених і набутих; послідовно, від «нижчих», біологічних потреб до потреб вищого порядку (соціальних), або ж у довільному порядку, можливо навіть одночасно), фокусуються на необхідності врахування факторів впливу на задоволеність працівника реалізацією робочого процесу, частина з яких є обов'язковими для того, аби працівник виконував свої завдання, а інші – додатковими, мотивуючими, тобто такими, які відповідають за рівень ефективності виконання поставлених завдань
Процесні теорії мотивації (Теорія очікувань Віктора Врума, Теорія справедливості Стейсі Адамса, Теорія постановки цілей Едвіна Лока, Теорія підкріплення Скіннера)	Фокусуються не на чинниках мотивації, а на мотиваційному процесі, конкретизуючи, як саме потрібно мотивувати людину прийняти рішення і вчинити конкретну дію або утриматись від неї. Оперують поняттями справедливості або несправедливості під час розподілу винагород, розуміння їх цінності; описуються категоріями зовнішніх і внутрішніх стимулів, вимагають налагодження механізму зворотного зв'язку як реакцію на мотиваційні заходи,
Біхевіористичні теорії мотивації	Акцентуються на психологічних особливостях, подібностях і відмінностях поведінки людей у прагненні задовольнити життєві потреби; сформовані на припущенні, що мотивація має на меті змінити поведінку особи через психологічні прийоми – вмовляння, спонукання, похвалу, а також на первинності наміру і наслідкової дії, тобто «з думок народжується дія і результат»
Теорія самодетермінації Раяна та Десі	Заснована на пріоритетності внутрішньої мотивації та необхідності задоволення психологічних потреб до автономії, компетентності та залученості, які і визначають готовність до дій і вчинків.
Теорія установки на розвиток Керол Двек	Ґрунтується на переконання людини у тому, що вона має вроджені можливості для особистісного розвитку, і що такий розвиток дозволить їй домогтись бажаного результату; тому людина вмотивована витратити сили та ресурси на самовдосконалення та на збільшення своїх навиків і вмінь
Теорії мотивації за гендерною ознакою	Фокусується на необхідності використання різних підходів для мотивації жінок і чоловіків, засновуючись на відмінностях у їх першочергових потребах, інтересах, стилях лідерства та біологічних і соціальних обмеженнях
Теорія просоціальної мотивації Адама Гранта	Засновується на переконанні, що візуалізація впливу рішень і вчинків людини на життя інших людей або компанії, стає для неї мотивом для подальшого докладання зусиль у прагненні змінювати світ і своє оточення
Мотивація за теорією поколінь	Ґрунтується на тому, що люди з різних поколінь піддаються різним мотивуючим факторам впливу під час формування своєї поведінки із урахуванням власних потреб, цілей і бажань, та мають різний рівень спроможності та готовності поступатись власними інтересами, оцінюючи кількість зусиль, потрібних для їх задоволення

Джерело: складено автором на основі [1-62]

Сучасними мотиваційними теоріями вважаємо теорію встановлення цілей та теорію очікувань, які зосереджуються на ролі бажань і планів працівників щодо задоволення власних потреб, не справдження яких на практиці суттєво знижує рівень їх мотивації до подальшої діяльності. Таким чином, можна історично простежити перехід наукової думки від простих ієрархічних теорій потреб до тонкого розуміння психологічних схильностей людини до певних вчинків; від впливу зовнішніх факторів на поведінку особистості до врахування індивідуальних відмінностей психотипів працівника та ролі гендеру і вікових відмінностей у процесі мотивації персоналу. Поточний етап розвитку мотиваційних теорій націлений на формування інформаційного базису для підтримання прийняття топ-менеджментом підприємств ефективних управлінських рішень у системі їх HR-менеджменту та на модернізацію положень і принципів кадрової політики суб'єкта господарювання для перетворення їх кадрового ресурсу у інтелектуальний і кадровий капітал та важливу конкурентну перевагу стратегічного розвитку бізнесу.

Український дослідник Піддячий В.М. пропонує таку дефініцію: мотивація – це сукупність причин та чинників, які ініціюють, спрямовують та підтримують поведінку людини у конкретний момент [2]. Горенко А.І. вважає, що мотивацію варто розглядати як процес спонукання працівників до ефективної діяльності для досягнення цілей підприємства шляхом задоволення потреб кожного працівника [18, с.81]. Калініченко А.В. проаналізовано 27 визначень поняття мотивації, які зустрічаються у літературі, та на їх основі зроблено висновок, про те, що сучасне поняття «мотивація» з позиції різних концепцій розуміється і як сукупність об'єктивних і суб'єктивних факторів; і як певний стан особи; як внутрішні та зовнішні рушійні сили, які призводять до дій або бездіяльності; як процес спонукання; як управлінська діяльність; як сукупність мотивів. Узагальнено, мотивація виступає сукупністю внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до певної моделі діяльності, визначають тип її особистої або професійної поведінки, орієнтують на

максимально швидко та результативне досягнення поставлених цілей [22, с.417].

Отже, мотивація персоналу як об'єкт наукових досліджень вивчається одразу у кількох площинах (рис.1.2):



**Рисунок 1.2. - Публічне сприйняття явища мотивації на науково-теоретичному та прикладному рівнях**

*Джерело: складено автором*

У контексті цього дослідження варто зосередитися на змістовних теорії мотивації та використати їх як теоретико-методологічне підґрунтя для розроблення авторських пропозицій та рекомендацій, оскільки в основі цих теорій міститься запитання «що саме мотивує людину до тих або інших вчинків?», а дослідження мотиваційних чинників управління персоналом підприємства і має бути націлене на виявлення конкретних інструментів, стимулів, факторів, які спрямовують працівника до якісного та ефективного виконання покладених на нього посадових обов'язків.

## **1.2. Теоретичний базис використання мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємства**

Персонал є однією з основних компонент усієї системи управління підприємством, який одночасно може бути як об'єктом, так і суб'єктом управління. Ця особливість породжує головну характерну особливість процесу управління персоналом – потребу в узгодженні мети підприємницької діяльності з особистими мотивами працівників. У цьому контексті важливого значення набуває формування ефективної системи мотивації персоналу з метою налагодження співпраці керівних органів та підлеглих працівників у контексті досягнення поставлених цілей в управлінні підприємством [38, с.132].

Вмотивований персонал має суттєву нематеріальну цінність для розвитку сталого та стабільного розвитку підприємства, нарощення його економічної потужності та досягнення стану економічної безпеки. У багатьох зарубіжних компаніях, саме інтелектуальний капітал та кадровий потенціал є тими факторами, які визначають їх ринкову ціну, що буває суттєво вищою за вартість активів у балансі завдяки інтелектуальному потенціалу їх працівників. Саме тому стільки уваги науковців та практиків приділяється пошуку мотиваційних чинників та тих факторів, які можуть стимулювати персонал до ефективної трудової діяльності, формувати в ньому бажання до перманентного професійного розвитку, безупинної самоосвіти (long life learning), підвищення кваліфікації та пошуку нових інноваційних підходів і методів для виконання поточних робочих завдань (табл.1.2).

Втрата такими компаніями їх основних працівників може бути критичною не лише для фінансових показників і рівня прибутковості, але і для фізичного та економічного існування бізнесу в цілому. Однак, саме такі суб'єкти господарювання, з високою питомою вагою інтелектуального капіталу у структурі корпоративних ресурсів, мають найбільший вплив на національний економічний розвиток та створюють можливості для суб'єкта господарювання для виходу на глобальні ринки товарів і послуг з інноваційними продуктами.

**Таблиця 1.2. – Приклади компаній, ринкова вартість яких суттєво залежить від професіоналізму, потенціалу та мотивації їх працівників**

Індустрія	Приклади компаній	Пояснення
ІТ-сектор	Apple, Microsoft, Google, Meta (Facebook), Tesla	Формування вартості компанії відбувається у результаті продажу та використання розробленого її працівниками програмного забезпечення, авторських алгоритмів, об'єктів патентного права, зареєстрованих торговельних марок і баз даних, а також дослідницьких продуктів, отриманим завдяки унікальним технологіям, які не мають аналогів, а також використанню знань і навиків висококваліфікованих інженерів, розробників, тестувальників.
Фармацевтика та прогресивні біотехнології	Johnson & Johnson, Pfizer, Moderna, Roche	Отримують конкурентні переваги завдяки широкому охопленню ринку та нарощенню клієнтської бази, що відбувається за допомогою випуску нових лікарських препаратів, розробка яких є результатом багаторічних досліджень, клінічних випробувань, що відбуваються із залученням висококваліфікованих фахівців. У процесі діяльності таких компаній обов'язково відбувається оформлення прав інтелектуальної власності на розроблені їх працівниками формули та процеси виготовлення ліків, а також на результати експертизи, проведеної із залученням провідних учених і дослідників. Фінансові ресурси, які витрачаються на винайдення нових лікарських препаратів, є по суті інвестиціями у інтелектуальний потенціал їх розробників.
Розваги та мультимедіа	Disney, Sony, Netflix, Warner Bros.	Такі підприємства нарощують свій економічний потенціал завдяки отриманню прав на інтелектуальну власність, що є результатом креативної та творчої роботи їх працівників, які створюють візуальний контент, музику, займаються розробкою персонажів, працюють над сценаріями відеороликів, розвивають бренди, а також безпосередньо беруть участь у знімальному процесі у ролі сценаристів, режисерів або акторів.
Аудит і консалтинг	Boston Consulting Group (BCG), McKinsey & Company, Deloitte	Сервіси, які пропонують такі компанії – це можливість скористатися знаннями, досвідом, компетентностями, аналітичними здібностями методами, інструментами та контактами осіб, які є співробітниками таких компаній, і продають свій унікальний досвід та авторський підхід, отримані в результаті багаторічної, праці інвестування в освіту та саморозвиток.

## Продовження Таблиці 1.2.

Індустрія	Приклади компаній	Пояснення
Фінансово-технологічний сектор, управління активами, інвестиційний бізнес	Goldman Sachs, JPMorgan Chase	Здатність такі підприємств привертати увагу нових клієнтів та залучати їх фінансові ресурси у своє управління ґрунтується на унікальних аналітичних моделях, алгоритмах та інноваційних фінансових продуктах і послугах, які вони готові запропонувати, та які отримуються ними у результаті розробки та аналітичної діяльності їх працівників. Довіра до фаховості працівників таких компаній з боку клієнтів є основою їх репутаційного капіталу та ділового іміджу.
Креативні індустрії, мода та дизайн	Wolff Olins, IDEO	Нематеріальні активи таких компаній створюються завдяки креативному мисленню їх співробітників, їх здатності створювати унікальні нові бренди та моделі шляхом трансформування, оновлення, реновацій існуючих на ринку продуктів і зразків, а також через реалізацію власних інноваційних ідей та художніх талантів.

*Джерело: складено автором*

Контент-аналіз публікацій сучасних українських дослідників актуальних проблем управління персоналом, таких як Аранович Ю. В., Сокурєнко П. І., Валентієва О. В., Чалапко Л. Д. [62], Базик О. В. [63], Галайда Т. О., Кривошей Д. С. [64], Гапєєва О. М., Скакун В. В. [65], Єфіменкова О., Язиніна Р. О. [66], Жолонко Т. В., Гребінчук О. М. [67], Заболотна І., Ігнатенко О. В. [68], Кімлик В. М., Носань Н. С. [69], Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. [70], Корєнєва Н. О. [71], Кравченко О. О., Руденко М. В., Лещенко М. М. [72], Левчук Н. М., Петровська С. І. [73], Маковоз О. В., Іщенко В. О. [74], Мізіна О. В., Амєльницька О. В., Гвоздь А. В. [75], Мосійчук І. В. [76], Потьомкін Л. М. [77], Фединець Н. І., Коцупей В. М. [78], Шаповал О. А. [79], Якімова Н. С., Таранич О. В., Байдін С. В. [80], Яковенко В. Г., Горобець Д. В. [81] дозволив окреслити перелік управлінських аспектів у площині HR-менеджменту, які тісно пов'язані з мотивацією працівників і вмінням менеджменту компанії використовувати мотиваційні механізми та інструменти мотивації (рис.1.3).



**Рисунок 1.3. - Вплив мотивації на різні аспекти управління персоналом підприємств**

*Джерело: складено автором на основі [62-81]*

Амабайл Т. М. (Amabile T. M.), Крамер С. Дж. (Kramer S. J.) задаються питанням, що ж у реальності робить найкращих менеджерів найкращими, найбільш продуктивними та виділяє їх серед інших працівників управлінського

персоналу? І відповідають: це їх здатність формувати колектив працівників, які мають позитивні внутрішні відчуття щодо свого «робочого життя», націлювати співробітників на позитивні емоції, давати їм сильну мотивацію та створювати у їх думках сприятливі образи та сприйняття організації-роботодавця, виконуваної роботи та власних колег. Рівень мотивації працівників зменшується, якщо управлінці своїми діями, інколи навіть несвідомо, погіршують «внутрішнє робоче життя» [42].

Теоретичною та прикладною проблемою є те, яким саме чином за допомогою чого чи з використанням яких інструментів спонукати людину до потрібних вчинків або виконання очікуваної ролі у професійному плані. У контексті управління персоналом підприємства, найкращим варіантом для топ-менеджменту є такий, коли цілі суб'єкта господарювання та його працівника збігаються. Наприклад, підприємство бажає отримати прибуток, а працівник усвідомлює, що частина цього прибутку перейде до нього у вигляді бонусів, премій, компенсацій за ефективну та інтенсивну трудову діяльність. Однак, коли цілі підприємства та працівника виявляються різновекторними – наприклад, керівництво підприємства сфокусоване на агресивній конкурентній стратегії та демонструє бажання максимальної залученості працівників до робочого процесу з використанням жорсткого позмінного графіка, а працівники, приміром, особи жіночої статі, що мають маленьких дітей, своїм пріоритетом вважають перебування з родиною у вихідні та святкові дні, або ж на початку дня чи під час період повітряних тривог та воєнних – у такому випадку пошук інструментів мотивації персоналу стає дійсно управлінським викликом і стратегічним завданням.

Дослідження ролі мотивації в управлінні персоналом підприємства розпочнемо з цитати відомого науковця та практика – Фредеріка Герцберга, автора фундаментальної статті «One more time: How do you motivate employees?» (у перекладі «І ще раз: як ви мотивуєте працівників»), яка є зверненням до менеджменту компаній, що перебувають у пошуку ефективних інструментів мотивації персоналу: «Забудьте про похвалу. Забудьте про

покарання. Забудьте про гроші. Вам потрібно зробити їхню роботу цікавішою» [2]. Однак, сучасні реалії та незадоволеність базових потреб людей, зокрема, потреби у безпеці, схиляє до думки, що про основні мотиви людської поведінки варто знову згадати під час управління кадровими ресурсами підприємств, установ, організацій.

Пропонуємо визначати мотивацію в управлінні персоналом як здатність керівника виявляти, відшукувати та використовувати фактори, які здатні задовольняти інтереси, бажання та потреби працівника, а відтак, у своєму прагненні отримати їх або позитивні ефекти від їх використання, працівник з власної волі починає чи продовжує поводити себе так, як очікує керівник. Пропонована дефініція сформована на основі розуміння мотивування як однієї із класичних функцій менеджменту. Водночас, мотивацію варто ідентифікувати і як внутрішній стан людини – зокрема, працівника, який спонукає його до дій (наприклад, професійних) з метою задоволення існуючої потреби. Тобто, це внутрішній стимул і прагнення людини отримати бажане, задля чого вона готова докласти певних зусиль. Кількість таких зусиль можна назвати силою мотивації, а бажаний чи очікуваний результати – мотивом. У свою чергу, зовнішні зусилля та фактори (наприклад, спонукання або стимули, які пропонує працівнику роботодавець або керівник) для досягнення ефекту, характеризуються як мотиватори або інструменти мотивації. Наведені поняття формують термінополе мотиваційних теорій, якими оперують сучасні вчені під час надання пропозицій щодо оптимізації HR-процесів на підприємствах і покращення стану управління персоналом компаній.

Основним теоретико-методологічним викликом є визначення факторів, які формують бажану для керівництва компанії поведінку персоналу. Якщо розуміння змістової сутності поняття мотивації є більш-менш усталеним впродовж певного періоду часу, то мотиваційні фактори зазнають постійних змін у відповідності до актуальних потреб, сформованих середовищем перебування людини. Девідом МакКлелландом було досліджено чотири основні блоки мотиваційних факторів – професійні та особисті досягнення,

рівень отриманої влади, приналежність (наприклад, працівника до компанії або людини до колективу) та уникнення покарання, а також зроблено висновки щодо того, яким чином ці блоки мотивів впливають на поведінку персоналу. Через зважене та наукове усвідомлення існуючих мотивів та того, як саме вони взаємодіють і посилюють вплив один одного, можна зрозуміти причини таких макроекономічних явищ і процесів, як розвиток та занепад цивілізацій, початок воєнних дій; оцінити та спрогнозувати темпи економічної еволюції, описати природу лідерства та момент початку формування лідерських якостей, встановити першопричини існування та обрання менеджерами того чи іншого стилю управління, наприклад, демократичного, авторитарного чи змішаного, а також визначити детермінанти успіху в менеджменті організації та ідентифікувати фактори, які провокують хвороби чи зміцнюють здоров'я людини [3]. Таким чином, Девідом МакКлелланд пояснює явищем мотивації різні макро та мікроекономічні процеси, а його дослідження є насправді міждисциплінарним, і охоплює великий спектр проблемних аспектів – від управління персоналом та організацію в цілому – до медицини, історії та військової стратегії. З початком повномасштабної війни в Україні увага науковців до досліджень МакКлелланда може знову посилатися, а його публікації у світлі нових реалі здатні набути нових сенсів.

У багатьох дефініціях мотивації [22, с.418-419] зустрічаються такі поняття, як побажання, почуття, поведінка, вибір, спонукання, стимулювання, цілі, інтереси, потреби. Саме вони формують термінополе процесу мотивування та описують мотивацію як елемент системи менеджменту організацій. Потреба – один із термінів, які найчастіше використовують для пояснення сутності мотивації у теоретико-методичній площині. Клейтон Альдерфер у своєму підході до концептуалізації людських потреб виокремив три основні фактори: існування, пов'язаність (взаємозв'язок) та зростання. Його мотиваційна теорія дістала назву від аббревіатури цих трьох факторів у англійському їх варіанті – ERG, де фактор існування означає фізіологічні потреби та потреби у безпеці (за аналогією із мотиваційною теорією А. Маслоу, фактор зв'язків об'єднує

соціальні потреби та потребу у приналежності людини до громади (а працівника – до команди або колективу), фактор зростання – аналог найвищого рівня у піраміді Маслоу, де розміщуються потреби у повазі, саморозвитку та самоактуалізації. Однак, на відміну від ієрархічного підходу Маслоу, де один рівень потреб актуалізується та стає відчутним після задоволення потреб нижчого рівня, теорія ERG не породжує необхідність задоволення потреб нижчого рівня (рівнів E та R) як передумову для прояву потреб вищого рівня (відповідно, рівнів R та G). Вона включає твердження, що пов'язують вплив фрустрації вищого порядку з силою потреб нижчого порядку [4].

Описані теорії у науковій літературі об'єднані у єдиний пул змістовних теорій мотивації. Далі розглянемо теорії мотивації, які вчені називають процесуальними або процесними.

Врум В. у своїй теорії очікувань стверджує, що мотивація працівника до виконання певної дії або сукупності (наприклад, докладання зусиль на роботі для отримання хорошого результату) залежить від трьох основних факторів: очікування працівника (Expectancy), яке характеризується його непохитною вірою в те, що докладені ним зусилля дозволять досягнути очікуваного бажаного результату; інструментальність (Instrumentality) – під нею у цій теорії мається на увазі ймовірність того, що успішно виконане завдання дозволить отримати бажаний результат та валентність (Valence) – це рівень цінності або привабливості очікуваної та обіцяної винагороди для працівника [5]. Тобто, рівень мотивації, а відтак, і рівень зусиль, які працівник докладає до роботи, визначається рівнем його позитивних очікувань для себе від її результатів.

Адамс Дж. описує дві формалізовані ним теоретичні концепції (когнітивні теорії мотивації), які засновані на сприйнятті відчуття справедливості та несправедливості. Ці концепції отримали назви Концепція Справедливості та Концепція Несправедливості. Основна теза досліджень Адамса полягає у тому, що незадоволення та низький моральний дух працівника тісно пов'язані з тим, що він зазнає несправедливого ставлення під час участі у процесах соціального обміну ресурсами, винагородами або перевагами. У теоріях передумови та

наслідки несправедливого ставлення або розподілу винагород сформульовані автором таким чином, що дають змогу зробити релевантні прогнози стосовно зміни поведінки працівників, які беруть участь у процесах соціального обміну. Отже, працівник порівнює свій внесок або витрачені зусилля з іншими працівниками, і у нього виникає почуття справедливості (або несправедливості), яке у подальшому стає мотиватором до дій чи бездіяльності. Ці концепції дозволяють конкретизувати фактори та умови, що стають причинами виникнення несправедливості у колективі, та фактори, які змушують працівників відчувати, що їхні стосунки у команді та при взаємодії чи в порівнянні з іншими працівниками, є справедливими з боку керівництва [6].

Пропонуючи власний погляд на теоретичний аспект мотивації, Лок Е. доводить, що складні професійні цілі, поставлені перед працівниками, призводять до вищого рівня їх продуктивності та результативності докладених зусиль, ніж прості рутинні завдання. У свою чергу, чіткі та конкретні складні цілі дають можливість досягти вищого рівня продуктивності, ніж ціль, у якій відсутня конкретика і яка може бути виголошена як «зробити усе можливе для досягнення мети». Також науковець вважає, що поведінкові наміри працівника регулюють і поведінку його остаточного вибору алгоритму дій. Лок Е. оперує термінами «мета», «наміри», і використовує їх для пояснення опосередкованого впливу стимулів або мотивуючих факторів на процеси та результати виконання персоналом професійних завдань. Проведенні ним дослідження дають переконливі докази того, що матеріальні стимули у поєднанні із часовими обмеженнями та чіткістю очікуваних прогнозних результатів не впливають на рівень ефективності та продуктивності працівників незалежно від їх особистих або професійних цілей і намірів. Проведений теоретичний аналіз висунутих гіпотез та знайдені у процесі дослідження аргументи підтверджують справедливість цього факту і щодо таких мотиваторів, як участь у прийнятті рішень, конкуренція між працівниками, похвала за докладені зусилля та дорікання за низькі результати. Науковцем широко застосовується термін

«поведінкові наміри», як фактори, які можуть інтенсифікуватися матеріальними стимулами, а також вербальними засобами, такими як похвала або нарікання чи критика, що, у свою чергу, формують мотиви поведінки працівника та обрання ним варіанту дій щодо виконання поставлених завдань. Відтак, зроблено висновок про те, що будь-який застосовуваний менеджментом підхід до мотивації працівника з метою виконання ним поставленого завдання має ґрунтуватися на його свідомих цілях і намірах [7].

У своїй мотиваційній теорії Б. Скінер дотримується поглядів, які розділяють і розширюють у своїх дослідженнях Catania A., Goddard M. J. [11, 12]. Він описує, як мотивація може пояснюватись контролюючими впливами середовища на поведінку особи. У цій теорії використовується термінологія, яка зазвичай застосовується в царині психології та медицини. Зокрема, науковець стверджує, що умовні та безумовні рефлекси пов'язані в основному зі станом внутрішньої фізіології організму. У менеджменті організацій і під час мотивації працівників фокус повинен робитися на такому типі поведінки, на який можна впливати, і який, в свою чергу, також має вплив на стан навколишнього середовища. Такий формат поведінки створює більшість проблем у сферах, які пов'язані з людським фактором. З медичної точки зору наслідки поведінки людини, наприклад, харчової, можуть залишати слід в організмі та відображатися на його стані. Якщо такий вплив є негативним, то ймовірність того, що подібна поведінка повториться, стає нижчою. Відтак, при переносі цих гіпотез у площину управління персоналом можна оперувати такими термінами, як винагорода та покарання, що здатні мати такий де «не медичний» ефект при моделюванні поведінки кадрового ресурсу організації [8, с.59]. Тобто, у системі HR-менеджменту необхідно шукати тригери, каталізатори, стимули для коригування поведінки працівників таким чином, щоб у них не виникало бажання робити вчинки, які будуть загрозливими для «економічного організму» компанії.

Лайман Портер (Lyman W. Porter) та Едвард Лоулер III (Edward E. Lawler III) відомі завдяки своїй Моделі Мотивації Портера-Лоулера (Porter-

Lawler Model of Motivation). Ця модель є розширенням і уточненням Теорії Очікування В. Врума. Вона стверджує, що винагорода, отримана за успішні результати у роботі, призводить до задоволення працівника, а не навпаки – задоволення стимулює до високих результатів, – як це обґрунтовують розглянуті вище теорії. Пропонована модель також враховує такі параметри, як зусилля, здібності, сприйняття ролі та справедливість винагороди у процесі управління персоналом організації.

Сімс Х. П., Сілагі А. Д. (Sims H. P., Szilagyı A. D.) висунули гіпотезу про те, що поведінка лідера щодо винагород працівників суттєво впливає на рівень задоволеності та результативності його підлеглих. Маємо зауважити що таке припущення є справедливим лише у тому випадку коли постать лідера супроводжується його керівною посадою. Якщо ця умова справджується, то поведінка лідера щодо розподілу винагород між працівниками може бути розмежована на дві складові: поведінка щодо винагороди за професійні результати та поведінка щодо покарання за певні невдалі рішення чи вчинки працівника, за порушення або низьку результативність. Взаємозв'язки між цими компонентами поведінки лідера та рівнем задоволеності підлеглих і їх трудовою ефективністю вивчалися дослідниками із використанням класифікації професійних навиків на чотири групи, такі як: адміністративні, технічні, професійні та сервісні. У процесі дослідження було встановлено причинно-наслідковий зв'язок між усіма цими групами навичок та позитивною поведінкою лідера у контексті розподілу винагород і задоволеністю підлеглих політикою винагородження. Однак, взаємозв'язки між поведінкою лідера стосовно покарань підлеглих та їх задоволеністю і ефективністю виявилися різними для цих чотирьох груп навичок, і з огляду на це було висловлено припущення про те, що суттєву роль між поведінкою лідера, спрямованою на мотивацію, і результатом, який демонструється працівником, відіграють характер та особливості завдань, які виконуються персоналом [31].

Теорії мотивації набувають специфічних рис, коли мова йде про сферу публічного управління та адміністрування. Стасишин А. В., Капленко Г. В.

стверджують, що професійна діяльність державних службовців визначається виключно прагненням забезпечувати публічні інтереси, тобто тим, що відомо в науковій літературі як «мотивація служіння суспільству» [29, с.23]. У своїх дослідженнях Алмазруей С., Бані-Мелхем С., Мохд-Шамсудін Ф. (Almazrouei S., Bani-Melhem S., Mohd-Shamsudin F.) будують мотиваційні теорії на тому, що щасливими працівниками частіше бувають працівники державного сектору, які є більш професійно вмотивованими [13]. Характеристики роботи можуть потенційно впливати на поведінку працівників та їх ставлення до своїх обов'язків. Дослідники послуговуються такими термінами, як «щастя на робочому місці», «щасливий працівник», «щастя на роботі», та конкретизують можливості впливу міжособистісних контактів та комунікації на застосування інноваційних підходів до реалізації трудової поведінки персоналу. Використання терміну «просоціальна мотивація» (аналог терміну «мотивація служіння суспільству» – характеризується як внутрішнє спонукання до дій, які мають на меті принести користь іншим працівникам, людям або соціальним групам, а не лише собі), спричинене необхідністю конкретизації встановленого факту, що інноваційна поведінка, яка виникає через відчуття щастя на роботі, є більше помітною у тих працівників, які мають високий рівень просоціальної мотивації. Лю Й., Лю З., Чанг Д., Чжан С. (Liu Y., Liu Z., Chang D., Zhang C.) спираючись на літературу з питань перфекціонізму та основи теорії емоційної мотивації, досліджували процеси впливу (наприклад, афективні тони команди та мотивацію до командної роботи) та граничні умови (наприклад, стійкість команди до рис перфекціонізму лідера) для прояву просоціальної поведінки команди та виникнення недоброчесної поведінки серед її працівників. Відомості, отримані від 152 лідерів та 699 співробітників, продемонстрували, що перфекціонізм, орієнтований на якісні зміни поведінки членів колективу, але не на поведінку лідера персонально, посилює мотивацію до уникнення командної роботи та спонукає працівника до шахраювання та уникнення завдань [14].

Дослідження теорій мотивації дало змогу зробити висновки щодо методологічних підходів, які використовуються вченими під час кількісних і якісних досліджень мотиваційних процесів. Так, емпіричні перевірки диференціальних прогнозів між теорією Маслоу, гіпотезою простої фрустрації та теорією ERG були проведені Девідом МакКлелландом за допомогою анкетного дослідження за участю 110 співробітників банку на різних рівнях його організаційної структури [4]. Фернем А., Куппелло С. (Furnham A., Currello S.) вивчаючи риси особистості у їх взаємозв'язку з різними мотиваційними факторами, що спонукають працівника до ефективної та сумлінної праці, зібрали дані від 283 дорослих людей, переважно середнього віку, які заповнили три анкети. Перша мала на меті оцінювання особистості (НРТИ, High Potential Trait Indicator, Індикатор рис високого потенціалу – психометричний інструмент, розроблений компанією Hogan Assessments для того, аби забезпечити керівникам суб'єктів господарювання можливість визначити тих співробітників, які мають риси характеру, схильності та таланти, необхідні для майбутнього професійного зростання, здатність до гнучкої та швидкої адаптації до змін та якості, необхідні для досягнення успіху на більш складних та відповідальних ролях у компанії). Друга – ідентифікувала рівень мотивації до роботи (WVQ, Work Values Questionnaire, Анкета робочих цінностей – це психометричний інструмент, призначений для вимірювання та оцінювання найважливіших для працівника аспектів його роботи або робочого простору, що дозволяє ідентифікувати особистісні робочі цінності співробітника компанії). Третя анкета оцінювала рівень задоволення працівника від виконуваної роботи. Заповнюючи її, працівники відповідали на три питання за 7-ми бальною шкалою «згоден-незгоден». У дослідженні Фернем А., Куппелло С. (Furnham A., Currello S.) факторна структура WVQ налічувала 44 різних характеристик роботи для респондентів, важливість яких вони мали оцінити. Отримані результати дозволили виявити п'ять факторів, два з яких належали до внутрішньої, а три – до зовнішньої мотивації [10]. Модель модереного посередництва, яка дозволила проілюструвати, коли і як контакт

на роботі впливає на інноваційну трудову поведінку, авторства таких вчених як Алмазруей С., Бані-Мелхем С., Мохд-Шамсудін Ф. (Almazrouei S., Bani-Melhem S., Mohd-Shamsudin F.) була формалізована у результаті дослідження даних із вибірки зі 180 пар працівник-керівник, які були сформовані 90 керівниками та 180 працівниками, запрошених із різних урядових відомств Об'єднаних Арабських Еміратів [13]. На противагу попереднім дослідникам, Б. Скінер прихильник методу експериментального аналізу для вивчення питань, що стосуються поведінки працівників [8].

Оскільки домінуюча частина теорій мотивації є процесними, то варто погодитись із Калініченко А.В. та розглянути мотивацію як процес впливу на поведінку людини факторів, і розподілити його на шість послідовних стадій: виникнення потреби, пошук способів її задоволення, визначення цілей, напрямків дій, їх виконання, отримання винагороди за виконані дії, задоволення потреби [22].

За однією із існуючих класифікацій, виокремлюють такі види мотивів: стійкі; тимчасові; генералізовані; ситуативні; соціально та особистісно визначені. Мотивами можуть виступати інстинкти, уявлення, переконання, емоції та почуття у яких виражаються матеріальні, духовні, природні й культурні потреби людини. Вони мають певну ієрархію [2].

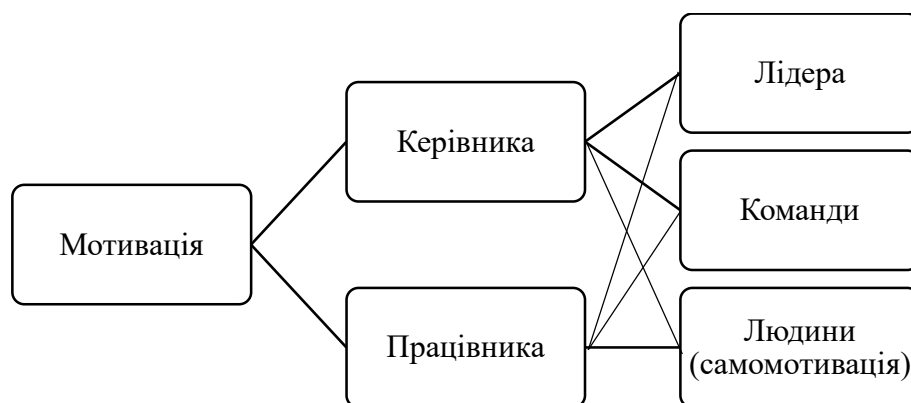
Грунтуючись на результатах досліджень, які провели Фернем А., Куппелло С. (Furnham A., Currello S.), можна окреслити такий перелік факторів мотивації працівників: баланс роботи та відпочинку; переваги, які надає конкретний роботодавець; бонуси за ефективну роботу; ясність у поставці завдань і оцінюванні результатів; комфорт на робочому місці та у робочому просторі; конкуренція; умови праці; внесок у розвиток суспільства (суспільний ефект), заохочення креативності; легкість у вирішенні питань, які виникають; заохочення винахідливості та заповзятості; новітнє обладнання; слава та визнання заслуг; гнучкість в управлінні; розваги; незалежність у прийнятті рішень; страхування; інтелектуальність праці; місцезнаходження; імідж організації; оплата праці; пільги; особистісний ріст; професійне зростання;

самоактуалізація; влада у колективі; підвищення по посаді; отримання відповідальних доручень; безпека; захист – фізичний і інтересів; можливість самовираження; простота комунікації та професійних стосунків; соціальна взаємодія; нові статуси; комфортний стиль керівництва; навчання і розвиток; командна робота; традиції; спокійна атмосфера; різноманітність – завдань і винагород; помітність; трансляція цінності працівника для компанії [1].

Існує підхід, згідно якого усі теорії мотивації можна згрупувати у три групи: первинні, що базуються на історичному досвіді поведінки людини в процесі праці (наприклад, теорія «батога та пряника»), змістовні, що відображають зміст потреб та процесуальні, що вивчають процес винагородження [15, с.81].

Барко В.І. зазначає, що «проникнення в сутність мотивації поведінки призводить до висновку про наявність основних, провідних мотивів, які сформувалися при життєво, що не ізолює особистість від обставин життя і не допускає одноманітності поведінки людини» [15, с.38].

Рис. 1.4 демонструє варіативність мотивації, від яких залежить і контекст, із яким формується дефініція цього поняття на теоретико-методичному та прикладному рівнях.



**Рисунок 1.4. - Варіативність видів мотивації у залежності від об'єкта мотивування**

*Джерело: [31]*

Отже, хоча більшість теорій мотивації не розділяє інструменти мотивування, які доцільно використовувати для рядових працівників і для управлінського персоналу, однак, вважаємо, що такі відмінності мають враховуватися для досягнення максимального ефекту на прикладному рівні в управлінні організаціями. Зокрема, для керівного складу мотивуючими факторами у більшій мірі можуть бути нематеріальні стимули, такі як похвала, просування по кар'єрній траєкторії, залученість до обрання стратегічних цілей компанії та формування політики її розвитку, тощо, у той час, як для працівників на виконавчих посадах пріоритетну роль відіграють матеріальні мотиви, такі як заробітна плата, премії, бонуси, фінансові заохочення за перевиконання KPI. Також варто розділяти підходи до мотивування команди та до стимулювання окремих працівників, спонукання їх до самомотивації шляхом проведення інформаційної політики щодо конкретизації можливостей професійного та особистісного розвитку кожного члену колективу.

Рис. 1.5 демонструє узагальнення сутнісного розуміння мотивації – як явища та як процесу, сформованого на основі контент-аналізу існуючих мотиваційних теорій.

Отже, мотиваційні чинники, доцільні для використання у системі HR-менеджменту підприємства, в значній мірі визначаються станом зовнішнього середовища його функціонування, здатностями, спроможностями, тощо, для знаходження резервів для стимулювання працівників, а також внутрішніми мотивами, потребами та бажаннями персоналу до саморозвитку та використання нових кар'єрних можливостей. Для того, аби управлінцям вчасно зрозуміти, в який момент персонал потребує додаткової мотивації, необхідно встановити планові показники результативності їх праці, або KPI, що стануть індикаторами якості роботи працівників. Від їх орієнтованих значень і можна буде проводити вимірювання доцільності вжиття мотиваційних заходів.

Рівень мотивації працівника та ефективність вжитих до нього стимулюючих заходів визначається у першу чергу його психологічним станом та внутрішніми відчуттями, готовністю до активної роботи, використання

інноваційних практик, прийомів та застосування власних знань і вмінь для того, аби зробити робочий процес більш інтенсивним та результативним. Зазвичай, такі відчуття формуються у результаті задоволення матеріальних та емоційних потреб працівників, або під час надання їм обіцянки щодо їх задоволення у короткостроковій перспективі.



**Рисунок 1.5. - Композиція сутнісного розуміння мотивації – як явища та як процесу в системі управління персоналом**

*Джерело [31]*

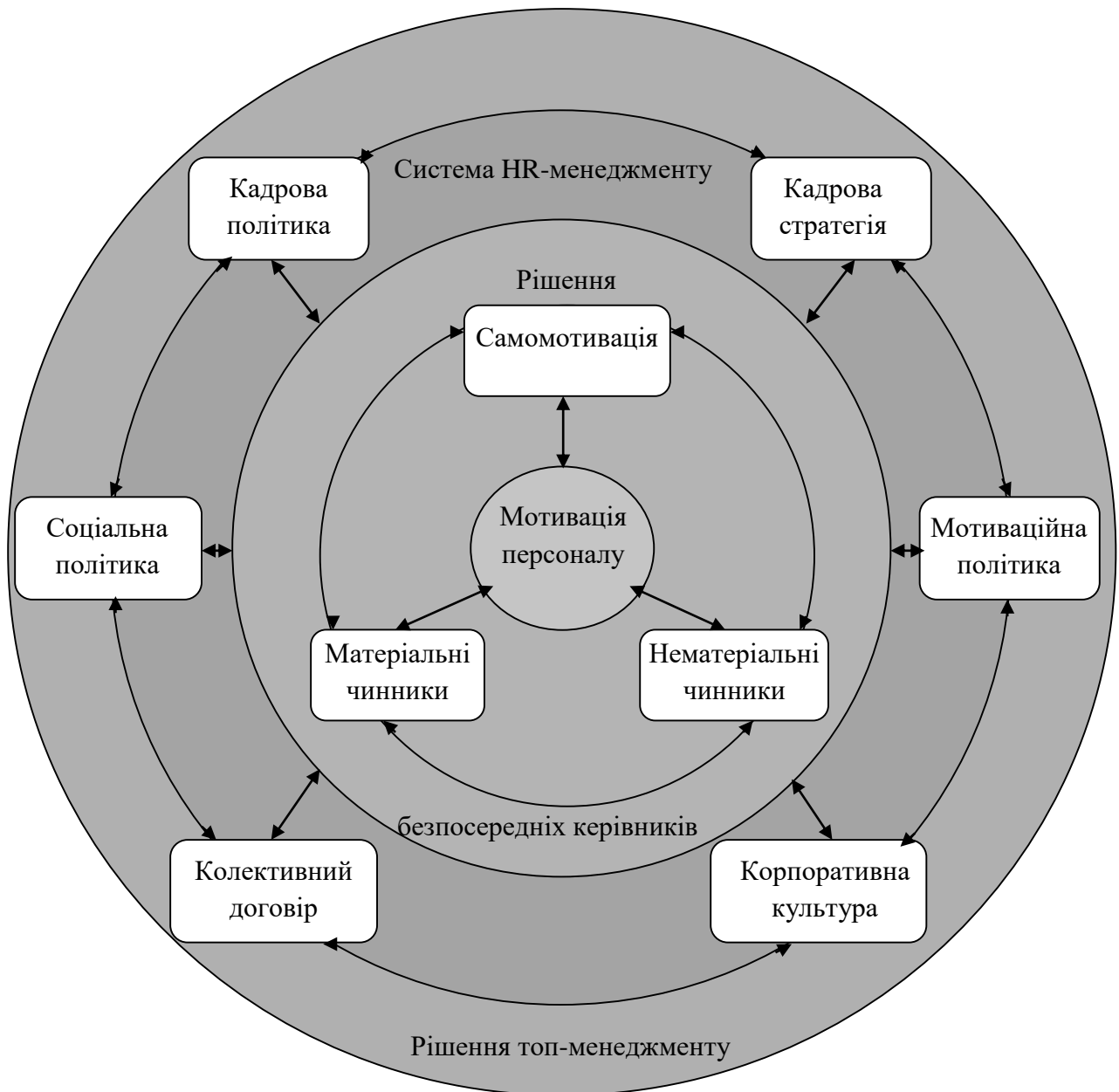
Суттєве значення для персоналу українських підприємств та необхідною умовою їх мотивації до праці є здатність підприємства організувати безпечне середовище для ведення трудової діяльності, а також забезпечити дотримання

ергономічних вимог і принаймні мінімальний комфорт на робочому місці, що дозволять мінімізувати ризик пошуку працівником нового робочого місця, звільнення та підвищить рівень його лояльності до компанії.

Проведений аналіз мотиваційних теорій та існуючих теоретико-методичних підходів до конкретизації сутності мотивації продемонстрував перевагу процесних біхевіористичних теорій, які поєднують у собі управлінські, економічні та психологічні аспекти мотивування працівників. Недоліками популярних концепцій є широке використання поняття мотиву або фактору мотивації, які суттєво відрізняються для людей різних професій, без конкретизації; а також залишення поза увагою важливості використання диверсифікованих підходів до мотивації рядових працівників і управлінського персоналу. Лише кілька концепцій мотивації враховують теорію поколінь, і жодна із проаналізованих не фокусується на гендерних відмінностях у ієрархіях потреб. Недостатньо уваги приділено мотивуванню в управлінні талантами та ролі мотивації у формуванні бренду роботодавця. Залишається без вирішення у теоретико-методичній площині актуальне для українських підприємств питання мотивації персоналу під впливом загроз воєнного часу [31].

У вузькому значенні мотивація є прагненням працівника підприємства задовольнити особисті потреби через працю. У широкому значенні під мотивацією праці необхідно розуміти сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, котрі спонукають людину до праці й спрямовують її на одночасне втілення загальних організаційних та особистих цілей. Тобто, процес мотивування є надскладним способом формування психологічного стану працівника, який характеризує його поведінку у певних ситуаціях, детермінує ставлення до процесів та явищ, стимулює його досягати визначеної мети [5].

Рис.1.6 показує рівні та деталізує форми використання мотивації в системі управління персоналом на прикладі суб'єкта господарювання.



**Рисунок 1.6. - Рівні використання мотивації в системі управління персоналом**

*Джерело: складено автором*

Рис.1.6 візуалізує поєднання трьох основних рівнів управління персоналом у традиційній архітектурі підприємницьких структур. У першу чергу – це керівний склад підприємства, топ-менеджмент, який приймає стратегічні рішення щодо розвитку мотиваційного механізму та набору чинників, що є доступними та будуть використовуватися з різних обставин та з різною метою представниками менеджменту середньої ланки та фахівцями HR-відділів або

інших аналогічних структурних підрозділів у компанії, для мотивації працівників. Відтак, на другому рівні, де відбувається функціонування системи HR-менеджменту та безпосередньо реалізуються мотиваційні політики та практики, управлінські рішення щодо застосування стимулюючих факторів та інструментів мотивування приймаються на основі таких інформаційних ресурсів, як кадрова стратегія підприємства, мотиваційна політика, корпоративна культура та традиції суб'єкта господарювання, колективний договір, який містить у собі деталі та набір правил і підходів до професійної діяльності працівника, а також окреслює ті бонуси, премії, можливості, тощо, на які він може розраховувати за умови якісного та результативного виконання поставлених перед ним завдань та досягнення планових показників (KPI), а також соціальна політика компанії, яка може передбачати наявність додаткових можливостей для соціальної підтримки працівників та членів їх родин, та кадрова політика – основний документ, що містить загальні правила у питаннях функціонування мотиваційного механізму суб'єкта господарювання. Усі перераховані інформаційні ресурси, як формалізовані, так і негласні, створюють систему мотивації персоналу, що ґрунтується на поєднанні матеріальних чинників і форм мотивації, нематеріальних інструментів мотивування персоналу, та на самомотивації працівників, яка розвивається з усвідомлення ними власної приналежності до підприємства, своєї важливості для досягнення його цілей, а також на розумінні можливостей і перспектив професійного зростання та покращення стану власної економічної безпеки за рахунок підвищення рівня вартості праці.

Натепер розвиток системи управління персоналом, як складової загального управління підприємством, базується на вдосконаленні взаємовідносин між адміністративним персоналом та підлеглими працівниками. Поєднання колективної та індивідуальної складових мотивації персоналу, враховуючи, з одного боку, особливості окремих категорій працівників (їх кваліфікацію, потенціал до розвитку), а з іншого – загальну стратегію розвитку суб'єкта підприємництва, допомагає підібрати ефективні інструменти мотивації та

максимально точно залучати їх для досягнення загальної мети. Управління здійснюється за рахунок як традиційних, так і сучасних інструментів, що надає змогу збалансовувати організаційну та мотиваційну складові [1, с. 262].

Для визначення інструментів мотивації праці у контексті загального управління підприємницькою діяльністю, на думку авторів, доцільно використовувати функціональний підхід, що допоможе ідентифікувати організаційні аспекти їх використання, оцінювання та регулювання. Цей підхід полягає в групуванні інструментів мотивації, які формують передумови для виникнення, стимулювання або стримування процесів мотивації працівників у межах основних функцій управління: планування, реалізації, мотивації, контролю та оцінки, прийняття рішень [4, с. 256].

У табл. 1.3 представлено основні інструменти мотивації персоналу в управлінні підприємницькою діяльністю відповідно до функціонального підходу [38, с.133].

**Таблиця 1.3. - Основні інструменти мотивації персоналу в управлінні підприємницькою діяльністю відповідно до функціонального підходу**

Функція управління	Інструменти мотивації персоналу
Планування	Участь працівників у формуванні стратегічних та оперативних планів, соціальне планування (покращення добробуту колективу), планування розвитку персоналу, створення особистих планів у контексті самоменеджменту.
Реалізація	Створення гнучких організаційних структур, децентралізація управління, розвиток самоуправління, втілення концепції «гнучкого працівника» (аутплейсмент), налагодження регулярного зворотного зв'язку з підлеглими, формування здорового соціально-психологічного клімату в колективі, забезпечення високого рівня інформованості персоналу.
Мотивація (конструктивна мотивація)	Гнучка система оплати праці, система матеріального заохочення, формування умов для творчого та професійного зростання, підтримання традицій колективу.
Контроль та оцінка	Самоконтроль, участь колективу у формуванні вимог до кандидатів на зайняття вакантних посад, контроль за виконанням умов колективного договору.
Прийняття рішень	Реалізація соціального партнерства та виробничої демократії, участь працівників в управлінні підприємством за рахунок придбання прав власності, делегування повноважень керівниками.

*Джерело [38, с.133].*

При розробці й використанні інструментів мотивації доцільно враховувати соціокультурні чинники, традиції та звички колективу, циклічність зміни мотивації окремих працівників і доцільність впровадження творчого підходу. Для багатьох працівників традиційні інструменти мотивації (формалізація відносин у колективі, адміністрування персоналу, матеріальне стимулювання тощо) залишаються досить ефективними, проте вони стримують розвиток всього колективу підприємства. Варто враховувати, що індивідуальна мотивація не може бути автоматично перенесена на мотивацію колективу. Почуття колективізму можуть мотивувати працівників підприємства лише в тому випадку, якщо вони корелюються з індивідуальними потребами працівників. У цьому контексті значну роль відіграє здатність керівника сформулювати цілі, які розділяють усі члени колективу; створити потужні групові мотиви та сприятливий психологічний клімат, що в результаті допоможе підприємству досягати поставлених цілей.

Отже, узагальнимо характеристики та особливості існуючого у сучасній науковій думці теоретичного базису використання мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємства:

- відсутній єдиний комплексний науковий підхід і цілісне розуміння мотивації та можливостей її використання в управлінні персоналом – різні мотиваційні теорії мають свої переваги та недоліки, тому їх застосування у комплексі здатне гарантувати найкращий прикладний результат з позиції стимулювання персоналу до вчинення дій, які сприятимуть економічному розвитку підприємства та досягнення мети його створення та функціонування;

- наразі існує дуже багато дефініцій, які формують категорійний апарат управління мотивацію персоналу, тому на прикладному рівні менеджерами компаній, які не є теоретиками управлінської науки, інколи важко налагодити роботу механізму управління мотивацією по усім обґрунтованим канонам кадрового менеджменту;

- усі теорії мотивації будуються на мотиваційних чинниках, які спонукають персонал до певних дій або бездіяльності у площині виконання

професійних обов'язків, однак різниця між ними є, і полягає вона у конкретних переліках цих чинників, а також у передбачуваних і очікуваних реакціях працівників на використання управлінцями того чи іншого стимулу або подразника;

- майже усі формалізовані теорії мотивації, на які спираються у своїх дослідженнях сучасні вчені, є авторськими розробками, та запропоновані свого часу знаними науковцями – дослідниками проблем менеджменту організацій; однак, сучасний період розвитку управлінської науки якщо окреслювати його як 2000-й 2025-й роки, не отримав нової життєздатної і завершеної теорії мотивації персоналу підприємств, хоча ті умови, у яких працюють сучасні компанії, є джерелами для використання значно ширшого переліку мотиваційних чинників, ніж це було в 19-му столітті, коли з'явилися, приміром, теорії Маслоу, Герцберга, МакГрегора, Алдерфера, МакКлелланда; а також призвели до фундаментальних трансформацій інтересів, побажань і потреб працівників, на які необхідно орієнтуватись управлінцям у пошуку ефективних стимулів до якісної праці персоналу.

Варто відзначити, що фундатори та критики теорій мотивації частіше є психологами за фахом, аніж економістами. Тому настільки важливо ініціювати та продовжувати проводити дослідження проблем мотивації персоналу, що фокусуються на економічній складовій, зокрема, на тому позитивному економічному ефекті, який ефективний та людиноцентрований HR-менеджмент, сфокусований на мотиваційних чинниках, важливих для працівника, матиме для бізнесу, його економічного та кадрового потенціалу, стратегічного розвитку, збереження людського капіталу, тощо.

Як зазначають сучасні вчені «єдиної технології трудової мотивації не може бути не тільки на великих, але і на середніх та навіть невеликих підприємствах. В арсеналі керівників підприємства в цілому і його підрозділів повинно бути кілька технологій, що дозволяють враховувати особливості окремих груп працівників й конкретних індивідів» [54, с.395]. Це схиляє до думки, що нові осучаснені теорії мотивації, які з'являються зараз, і будуть з'являтися у

майбутньому, матимуть ознаки та характерні риси класичних теорій мотивації, міститимуть їх елементи та у науково-методичній площині представлятимуть собою певний «мікс» загальновідомих моделей і концепцій. З іншого боку, зрозумілою стає потреба адаптації навіть найбільш дієвих і результативних практик використання теорій мотивації під індивідуальні особливості та персональні потреби персоналу конкретних підприємств, які функціонують в неповторних і унікальних умовах у конкретний момент часу. У цьому і полягає одне із важливих завдань фахівців із управління персоналом сучасних організацій [61].

Таким чином, успішність використання мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємства визначається тим, наскільки його вищий і середній менеджмент розуміє потреби працівників та вміє визначати їх стимули до ефективної праці, професійного розвитку та лояльності. Під мотиваційними чинниками у теоретико-методичній площині належить розуміти сукупність обставин та причин, які «підштовхують», спонукають працівника до виконання професійних обов'язків, до активних дій щодо виконання робочих завдань, характеризують і визначають їх поведінку на робочому місці, той рівень зусиль та наполегливості, який вони готові докласти до досягнення поставлених перед ними цілей.

Для потреб фокусування управлінських зусиль у процесі HR-менеджменту та для коректної розробки бюджету мотиваційних заходів, фахівці виділяють дві великі групи мотиваційних чинників – матеріальні та нематеріальні; однак, підвидів стимулів та інструментів мотивації у межах цих двох масштабних груп може бути багато, а їх коректне використання та взаємо доповнення для досягнення синергетичного ефекту у вирішенні завдання ефективної мотивації персоналу у сучасних умовах господарювання та на поточному етапі розвитку управлінської науки, є справжнім актуальним викликом для фахівців HR-служб українських підприємств.

### **1.3. Управління мотивацією персоналу як стратегічний напрям HR-менеджменту підприємств**

Довгострокове планування мотиваційних заходів і поступова еволюція мотиваційного механізму в системі управлінні персоналом мають знаходити відображення у його стратегії, оскільки такий підхід дозволить упорядкувати мотиваційні заходи та правильно розрахувати необхідний для них бюджет. Під час досліджень, результати яких узагальнено у попередніх підрозділах дисертації, поняття мотивації в управлінні персоналом запропоновано визначити як здатність керівника виявляти, відшукувати та використовувати фактори, які здатні задовольняти інтереси, бажання та потреби працівника, а відтак, у своєму прагненні отримати їх або позитивні ефекти від їх використання, працівник з власної волі починає чи продовжує поводити себе так, як очікує керівник. Пропонована дефініція сформована на основі розуміння мотивування як однієї із класичних функцій менеджменту. Водночас, мотивацію варто ідентифікувати і як внутрішній стан людини – зокрема, працівника, який спонукає його до дій (наприклад, професійних) з метою задоволення існуючої потреби. Тобто, це внутрішній стимул і прагнення людини отримати бажане, задля чого вона готова докласти певних зусиль. Кількість таких зусиль можна назвати силою мотивації, а бажаний чи очікуваний результати – мотивом [31].

Сучасний розвиток управлінської науки та практики менеджменту організацій характеризується комплексністю і поєднанням різних векторів управління для досягнення оптимального синергетичного ефекту. Оскільки людський ресурс став нині одним із основних факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі, логічним і раціональним є поєднання механізмів HR-менеджменту та стратегічного менеджменту. Зважаючи на те, що позитивний ефект від мотивування працівника компанія може одержати через тривалий проміжок часу (наприклад, у випадку, коли працівник отримує нематеріальне заохочення – похвалу або

обіцянку кар'єрного зростання, що мотивує його до отримання нових знань і навиків шляхом навчання, підвищення кваліфікації або ефективного самоменеджменту, використати ці нові компетенції на благо підприємства він зможе не одразу після отриманої мотивації), управління мотивацією можна розглядати як стратегічний напрям HR-менеджменту підприємств.

Васюта В. Б., Радченко А. А. небезпідставно вважають, що мотивація в сучасних нестабільних і непостійних умовах управління персоналом має важливе значення для успішності та результативності бізнесу. Вона сприяє підтриманню високих рівнів енергії і ентузіазму в працівників, що на рівні із наявністю матеріального підґрунтя та фінансових ресурсів, є умовою для досягнення стратегічних цілей компанії. Механізм HR-менеджменту, який ґрунтується на індивідуальних особливостях працівників підприємств, дає їм можливість досягти особистих та професійних цілей, будує підґрунтя для стійкого розвитку організації [55, с.136].

Стратегічний HR-менеджмент компанії орієнтований на досягнення такого стану кадрового ресурсу, коли якісні та кількісні його параметри дозволять забезпечити тривалий економічний ефект і позитивний фінансовий результат від ведення бізнесу. Таким чином, ініціюються зміни існуючої системи кадрового менеджменту для того, аби перевести її із наявного стану у бажаний. Ареф'єва О. В., Ковальчук А. М. наполягають, що стратегічні зміни потребують не просто мотивації персоналу до власного зростання чи збільшення результативності окремих видів діяльності, а й використання мотивації персоналу в їхніх стратегічних орієнтирах до структурних перетворень [82, с.129].

Проблеми мотивації в стратегічному менеджменті підприємства посилюються тривалим воєнним станом, запровадженим в Україні з 2022 року [83, с.353]. Ті форми матеріального забезпечення, які раніше могли б вважатися елементами мотивації – надання корпоративного житла, компенсація оренди та/або вартості комунальних послуг – у ситуації масового внутрішнього переміщення населення стали для роботодавців умовою збереження персоналу

у штаті, а не додатковим стимулом для досягнення вищих показників результативності праці. Тому необхідно шукати нові підходи до мотивації працівників, і оскільки важливо утримати їх від звільнення, такі підходи мають бути націленими на досягнення довготривалого мотиваційного ефекту.

Заріцька К. О. підкреслює, що застосування системи стимулювання праці персоналу спонукає до ефективної роботи менеджерів та закладає основу задля розвитку підприємства та реалізації стратегії ведення бізнесу [84, с.62].

Таким чином, управління мотивацією персоналу має знаходити відображення і у стратегіях розвитку підприємств. Наприклад, стратегічним орієнтиром для HR-менеджменту компанії може бути «забезпечити отримання другої вищої освіти 10% управлінського складу» або «організувати для працівників курси вивчення іноземної мови з умовою підвищення оплати праці на 10% усім, хто успішно складе кваліфікаційний іспит» [85].

Пономарьова І.В. доводить доцільність використання інструментів мотивації працівників із впровадженням збалансованої системи показників у стратегічне управління підприємства, яка забезпечує взаємозв'язок розміру грошової винагороди з ефективністю роботи підприємства, досягнення поставлених стратегічних цілей [86, с.61]. Таким чином, підходи до реалізації мотиваційної політики підприємства знайдуть відображення та будуть зафіксовані положеннями генеральної стратегії його існування та розвитку.

Хорольська Я.Г. та Іванова Т.Л. висловлюють впевненість щодо того, що підприємства, які не мають стратегічного бачення питань мотивації управлінців, які підходять до них з точки зору короткочасного вирішення, приречені до невдачі [87, с.279]. Відсутність візії щодо основ довгострокової політики мотивації і виконавчого складу кадрового ресурсу компанії також може мати для неї катастрофічні наслідки у площинах кадрової безпеки та ділової репутації.

Нікітіна О.В. підсумовує: реалізація стратегічного управління персоналом здійснюється через розробку персонал-стратегії [88, с.147]. Ширшого використання на теоретико-методичному та прикладному рівнях набув термін –

кадрова стратегія, також використовуються дефініції стратегія управління персоналом та HR-стратегія.

Малтиз В. В., Малтиз О. А. пропонують таке визначення поняття: кадрова стратегія підприємства – це стратегічний план роботи з персоналом, тобто концепція формування, використання і відтворення людських ресурсів підприємства, яка є похідною від загальної корпоративної стратегії підприємства. Такий план має містити перелік та послідовність заходів вдосконалення роботи з людськими ресурсами підприємства для досягнення встановлених підприємством майбутніх цілей в галузі управління персоналом [89, с.203].

У свою чергу, Смачило І.І. вважає, що кадрова стратегія підприємства – це комплекс принципів, методів, інструментів та заходів, спрямованих на розробку і реалізацію найбільш важливих кадрових цілей підприємства у довгостроковій перспективі задля забезпечення реалізації місії й загально корпоративної стратегії підприємства враховуючи як інтереси працівників, так і підприємства в цілому [90, с.7].

Узагальнено, кадровою стратегією підприємства можна вважати складову частину генеральної стратегії його діяльності, в якій конкретизується довгострокові цілі щодо управління персоналом та механізми їх досягнення засобами управлінського впливу та з використанням наявної ресурсної бази з метою забезпечення сталого розвитку, підтримання стану конкурентоспроможності та досягнення стратегічних орієнтирів функціонування бізнесу у довгостроковій перспективі. Ця стратегія спрямовується на формування, розвиток, ефективне використання та утримання людських ресурсів у компанії для того, аби забезпечити її функціональні спроможності та безперервний процес виробництва товарів або надання послуг, виготовлення яких є частиною її місії.

Жовновач Р. І., Малаховський Ю. В. пропонують у стратегічному управлінні персоналом підприємств використовувати цікавий термін: стратегічний імператив управління персоналом – як набір політик, програм та

визначальних дій щодо формування та розвитку продуктивних здібностей персоналу, а також механізмів їхнього ефективного використання у довгостроковій перспективі, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства з урахування його ресурсних можливостей. Враховуючи той факт, що стратегічне управління персоналом підприємства передбачає не тільки визначення генерального курсу його діяльності підприємства, а й зацікавленості всіх працівників у його реалізації, а також обумовлює взаємозв'язок результатів праці та винагороди, одним із важливих імперативів, на думку вчених, має стати удосконалення механізму мотивації персоналу [91, с.99].

Існує два типи кадрових стратегій. По-перше, це стратегії організацій, головним продуктом діяльності яких є самі кадри, наприклад навчальні заклади або фірми щодо лізингу персоналу. У цьому випадку кадрові стратегії мають самостійне значення і є генеральними для організацій. По-друге, це організації, у яких персонал є одним з факторів їхньої діяльності. У такому випадку кадрова стратегія належить до групи функціональних, тобто підлеглих задачі реалізації головної стратегії. Тому вона залежить від останньої, розвиває і деталізує її [88, с.147].

Сивицька І. Г., Синиченко А. В. пропонують таку дефініцію: «мотиваційна стратегія – це підсистема стратегії підприємства, яка представляє собою довгострокову програму дій щодо реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу підприємства з метою забезпечення його стратегічних конкурентних переваг» [92, с.95]. Дослідниці вважають, що при розробці мотиваційної стратегії доцільно дотримуватися певних принципів, а саме:

- кожен працівник суб'єкта господарювання повинен відчувати факт визнання свого внеску у результати його діяльності та вплив на оточення;
- за вкладені зусилля та результати своєї праці працівники мають отримувати справедливу, попередньо визначену та очікуваними ними винагороду;

- працівники мають розуміти та усвідомлювати усі особливості запровадженої на підприємстві системи мотивації персоналу;
- застосовувані методи та інструменти мотивації персоналу повинні бути для нього зрозумілими та задовольняти основні стимули спонукання до праці [92, с.95].

Беручи за основу напрацювання сучасних науковців у царині перехресних досліджень резонансних проблем управління персоналом, HR-менеджменту та стратегічного менеджменту, таких як Бикова А. Л., Лобза А. В., Пильгун А. Р. [93], Божидай І. І., Устіловська А. С. [94], Васільєва Л. М., Міньковська А. В., Ірза А. М. [95], Гучко М. М. [96], Дращнер Д., Чала Н. [97], Жернова Є. В. [98], Застрожнікова І. В. [99, 100], Криворучко О. М., Фемяк О. А. [101], Левченко О. М., Олійник М. Р. [102], Малиновська Ю. Б., Спиченко С. П., Гончар В. О., Групський Р. М., Джура І. І. [103], Махмудов Х. З., Чухліб В. Є. [104], Наумова О. О. [105], Ольшанський О. В., Шкробот М. В., Дідур Г. І., Шевченко О. М. [106], Романюк Л. М., Харченко І. В. [107], Романюк Л. М. [108], Россоха М. Ю., Коротич А. О., Тицька А. О. [109], Холодницька А., Шкалаберда В. [110], пропонуємо визначати стратегію HR-менеджменту суб'єкта господарювання яка може мати іншу назву стратегії управління людськими ресурсами бо людським капіталом – як формалізацію довгострокового інтегрованого у загальну систему менеджменту організацій процесного підходу та плану дій і заходів, що конкретизують спосіб, у який підприємство буде шукати, залучати, рекрутувати, розвивати, мотивувати утримувати та використовувати свій кадровий ресурс з метою досягнення задекларованих на стратегічному рівні бізнес-цілей ведення бізнесу та перспективного сталого розвитку. Така стратегія – це не лише сукупність функцій з управління персоналом, а комплексна візія та всестороння концепція, яка дозволяє простежити взаємозв'язок процесу управління людьми із загальною стратегією функціонування та розвитку підприємства.

Мотиваційна система визначає пріоритети мотиваційних комплексів внутрішньої мотивації, зовнішньої позитивної мотивації та мотиваційних

факторів протидії. Реалізація стратегії управління кадровим потенціалом потребує організаційного забезпечення та визначення зв'язку впливу кадрового потенціалу на систему управління підприємством в цілому [88, с.148].

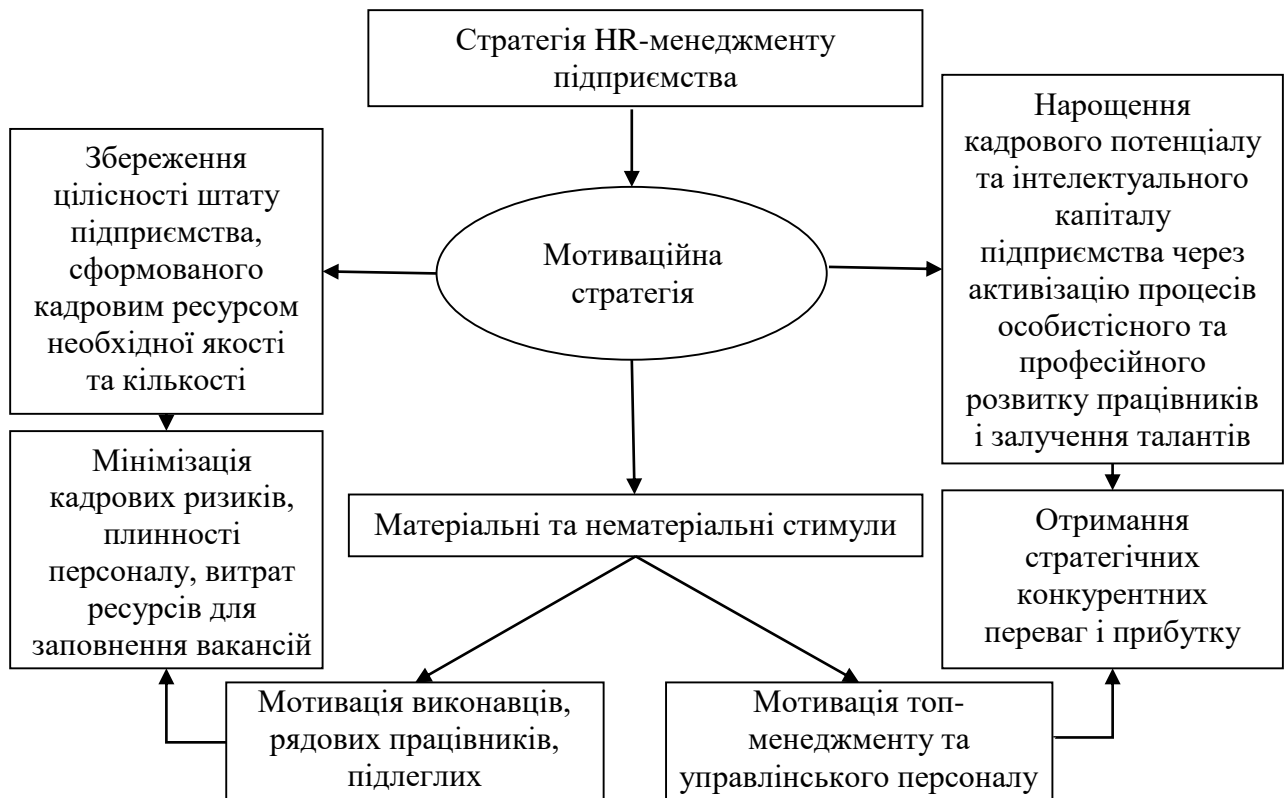
Отже, підходи підприємства щодо управління мотивацією мають бути відображені у його стратегії управління персоналом. Поняття «стратегія управління персоналом» може бути визначене як систематичне та цілеспрямоване використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства. Така стратегія повинна враховувати потреби підприємства, забезпечуючи оптимальне використання та розвиток його персоналу [80, с.110]. Якщо її функціональною підсистемою на організаційному та документальному рівні визнається управління мотивацією персоналу, тоді до її завдань належатимуть такі, як: розроблення ефективної системи мотивації з поєднанням короткострокового та довготривалого мотиваційних механізмів; постійний аналіз інтересів і потреб працівників (можливо, із використанням методу анкетування або опитування); удосконалення форм матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу на основі інформації щодо виявлених потреб [80, с.114].

Отже, управління мотивацією персоналу як стратегічний напрям HR-менеджменту підприємств має передбачати такий комплекс заходів:

- планування майбутнього бажаного рівня якості кадрового ресурсу та пошук шляхів його досягнення через інструменти мотивації та стимулювання;
- встановлення довгострокових орієнтирів якісного розвитку персоналу та розроблення системи заохочень працівників за досягнуті результати;
- аналіз кадрових ризиків і підготовка стратегій їх мінімізації або подолання їх негативних наслідків;
- визначення очікувань працівників і планування відповідних їм мотиваційних заходів;
- планування кар'єрних траєкторій для ключових працівників компанії на 3-5 років.

Усі перераховані заходи доцільно об'єднати у розділ управління мотивацією персоналу, який має бути передбаченим у стратегії HR-менеджменту підприємства [85].

На основі усіх окреслених і узагальнених теоретичних підвалин має формуватися стратегія HR-менеджменту підприємства та/або його кадрова стратегія (рис.1.7).



**Рисунок 1.7. – Роль мотиваційної стратегії в HR-менеджменті підприємства**

*Джерело: складено автором*

Мотиваційна стратегія повинна мати в основі базові парадигми та постулати мотиваційних теорій. У процесі цього дослідження було зроблено висновок, що існуючі теорії мотивації ґрунтуються на понятті потреб людини (працівника), які можна задовольнити за допомогою матеріальних або нематеріальних інструментів, що є у розпорядженні підприємства, установи, організації. Доцільно виокремити статичні теорії, у яких мотивація виступає як

певний сформований із зовнішнім втручанням або без нього стан, в якому перебуває персонал, що характеризується розумінням працівниками того, яким чином їх професійні дії, здатності та таланти дозволять задовольнити наявні бажання та амбіції; та процесні теорії, в яких мотивація розуміється як процес формування такої моделі поведінки працівника, яка дозволяє компанії отримувати максимальний економічний ефект від нього, як від кадрового ресурсу, що має певний набір компетентностей, знань, навиків, вмінь, якостей які він може використовувати більш або менш ефективно, у залежності від системи стимулів які до нього застосовуються [31].

Характерними рисами кадрових стратегій є:

- часовий горизонт планування складу кадрового ресурсу, який може сягати п'яти-десяти років, з деталізацією цього терміну на більш конкретні та короткі часові інтервали, наприклад, на 1-3 роки;

- можливість інтеграції кадрової стратегії у генеральну стратегію підприємства та її сприяння у досягненні основних цілей існування бізнесу;

- наявність параметрів для управління всіма аспектами професійного життя працівника від моменту його запрошення до роботи в компанії, і до часу його звільнення;

- кадрова стратегія слугує певною канвою для формування корпоративної культури на підприємстві, оскільки визначає, формально та неформально, систему цінностей в управлінні персоналом, традиції у комунікації та взаємодії у колективі, тощо, та формує передумови для налагодження позитивного емоційного клімату у колективі.

Водночас, пріоритетною ціллю розроблення у системі HR-менеджменту підприємства кадрової стратегії є забезпечення певної конкретної кількості та якості людського ресурсу, необхідного для його функціонування. Відтак, вона повинна містити планові показники кадрового складу та ґрунтуватися на прогностичній аналітиці щодо змін у штаті компанії та у командах виконавців проєктів. Ефективна кадрова стратегія, яка відповідає сучасним цілям бізнесу, у формі окремого розділу має містити дані щодо можливості використання

інтелектуального потенціалу працівників для отримання компанією конкурентних переваг, та конкретизувати кадрові ризики, які супроводжують проходження різних етапів стратегічного управління персоналом суб'єкта господарської діяльності.

Варіативність видів мотивації у залежності від об'єкта мотивування вимагає відмінних теоретико-методичних і практичних підходів до реалізації функції мотивування у системі HR-менеджменту організацій. Відмінності мають бути щодо мотивування рядового працівника, для якого пріоритетними є матеріальні форми задоволення існуючих потреб, і для керівного персоналу з певними відмінностями для менеджерів різних рівнів, для яких важливе значення мають такі мотивуючі фактори, як визнання, похвала, просування кар'єрною траєкторією. Наявність у людини лідерських якостей збільшує її потребу у залученості, відповідальності та підвищує цінність нематеріальних форм мотивації, а здатність до самомотивації дозволяє компаніям, що мають кадровий ресурс із такою здатністю, уникати додаткових витрат [31].

Наприклад, Кравченко О.А. вважає, що система мотивації управлінського персоналу з високим рівнем матеріальних і моральних стимулів дозволить залучити висококваліфіковані кадри на підприємство. Вона наголошує на тому, що управлінці повинні знати, що при досягненні мотиваційних цілей власники і співробітники підприємства отримують додатковий дохід. Відчуття захищеності, великої родини, гордості за своє підприємство є додатковим стимулом до плідної роботи [111].

Мізіна О. В., Амеліницька О. В., Гвоздь А. В. підкреслюють той факт, що специфіка роботи управлінського персоналу та відповідно його мотивації, зумовлюється особливостями праці управлінців, яка є в більшій мірі розумовою, різноманітною, полігалузевою, кваліфікованою, напруженою, складною та невизначеною у порівнянні з працею інших категорій персоналу, тому науковці вважають за доцільне під час мотивування управлінського персоналу використовувати такі принципи, як: визначення розміру винагороди за після об'єктивного оцінювання результатів праці менеджера; встановлення

зв'язку характеру та розміру винагороди з результатами особистої праці менеджера – він має знати, яку саме винагороду він отримає і за які досягнення; уточнення зв'язку характеру та розміру винагороди із результатами діяльності колективу, який очолює менеджер – винагорода керівнику має бути адекватною тим персональним внескам, які зробили його підлеглі в спільний результат діяльності усього колективу; терміновість отримання винагороди – винагорода має вручатись незадовго після досягнутого високого результату, аби сформувалось чітке усвідомлення причинно-наслідкового зв'язку мотивації та досягнень; значущість винагороди для задоволення потреб і амбіцій менеджера; зрозумілість і справедливість присудження винагороди; стимулююча роль винагороди для подальшої ефективної професійної діяльності управлінця, його особистісного та кар'єрного зростання [112].

Журавель О. В., Міхляєв М. О. не безпідставно вважають, що мотивація управлінського персоналу підприємств має бути спрямована на підвищення рівня якості його життя. Вони трактують якість життя як інтегральне мотиваційне поняття взаємодії працівника та підприємства, і такий підхід обґрунтовує доцільність визначення цього поняття з позиції управлінського персоналу та підприємства як сукупність індивідуальних потреб підприємства, які воно вмотивовано отримувати та розвивати в процесі взаємодії з управлінським персоналом на засадах співробітництва [113, с.459].

Інструментами системної мотивації управлінського персоналу підприємства Акименко Н. В., Мамонтенко Н. С. вважають оплату праці та матеріальне стимулювання, організацію соціального захисту та матеріальної підтримки, яка реалізується через соціальний пакет для менеджменту компанії, підвищення рівня кваліфікації, планування кар'єрної траєкторії, моральне стимулювання, підтримання інновацій, неформальне спілкування у колективі та з вищим керівництвом, влаштування професійних змагань і оцінювання їх результатів, можливість участі у прийнятті стратегічних рішень та у підприємницьких ризиках і в управлінні ними [114, с.368].

Майданюк С. І., Паламарчук В. І. у свою чергу вважають, що показники мотивації повинні стати інструментарієм механізму мотивації управлінського персоналу в рішенні таких питань:

- залучення й утримання цієї стратегічно важливої категорії персоналу на підприємстві;

- оцінювання рівня мотивація управлінського персоналу, його задоволеністю одержуваними формами морального і матеріального заохочення [115, с.411].

Отже, мотивація праці персоналу, як процес, має здійснюватися стратегічно, комплексно та системно. Цей процес варто розглядати не з позиції окремої функції управління підприємством, а як невід’ємну складову загальної стратегії розвитку, адже від ефективності мотивації залежить результативність функціонування всього підприємства. Проте, ця залежність є досить неоднозначною, адже під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників працівник може бути зацікавлений у досягненні якісних результатів, однак, його внесок у загальний розвиток підприємства може бути значно меншим, ніж у менш мотивованого колеги. Відсутність прямолінійного взаємозв’язку між мотивацією й остаточним результатом викликана впливом інших факторів (навички та професійні здібності працівників, чітке розуміння поставлених завдань, зовнішнє середовище, тощо). Тому вибір ефективних мотиваційних інструментів має здійснюватися комплексно, враховуючи індивідуальні особливості кожного суб’єкта бізнесу [38, с.135].

Мотиваційні стратегії підприємств – це систематичні підходи та методи, що використовуються організаціями для стимулювання працівників до досягнення високих результатів і підвищення їхньої продуктивності. Ці стратегії спрямовані на забезпечення внутрішньої мотивації працівників через створення сприятливого робочого середовища, встановлення чітких цілей та надання відповідних стимулів. Основні аспекти мотиваційних стратегій включають мотиваційні теорії та підходи (теорії потреб, теорії очікування і справедливості); методи мотивації (фінансові стимули, нефінансові стимули);

розробка і впровадження мотиваційних стратегій (аналіз потреб і очікувань, цілепокладання, оцінка і коригування); культурні і соціальні аспекти (корпоративна культура, соціальні взаємодії); інноваційні підходи (гейміфікація, цифрові інструменти).

Мотиваційні стратегії підприємств є важливим елементом управління людськими ресурсами, що сприяє підвищенню продуктивності, задоволеності і лояльності працівників. Вони повинні бути динамічними і адаптивними, враховуючи як традиційні, так і інноваційні підходи для забезпечення ефективного управління і досягнення організаційних цілей [116, с.23].

Рис. 1.8 узагальнює наслідки відсутності системного використання мотиваційних чинників для прокладання кадрових стратегічних орієнтирів розвитку системи HR-менеджменту підприємств.



**Рисунок 1.8. – Наслідки неефективного використання або відсутності мотиваційних чинників у процесі фокусування кадрових стратегічних орієнтирів**

*Джерело: складено автором*

Отже, значну роль у забезпеченні ефективності мотиваційних стратегій у системі HR-менеджменту підприємства відіграє здатність його керівництва та фахівців по роботі з персоналом працювати з соціальними навиками своїх підлеглих, і водночас використовувати нематеріальні форми стимулювання для заохочення топових працівників. Може здатися не очевидним такий підхід до стимулювання, адже традиційно саме матеріальні заохочення утримують топових управлінців на своїх посадах та запобігають їх звільненню та переходу до роботи на конкурентів. Однак, в умовах постійного стресу, у яких перебувають працівники українських підприємств, та зважаючи на реалії воєнного часу, мінливість оточуючого світу та переходу його до моделі світу VANI, стрімку цифровізацію бізнес-процесів та необхідності постійної адаптації до виконання нових професійних ролей у командах, такі м'які соціальні фактори, як комфортні комунікації, сприятливий емоційний клімат у колективі, можливості гнучкого тайм-менеджменту та планування робочого дня з урахуванням потреб працівника та його особистої безпеки, зміщують фокус в управлінні талантами та провідними спеціалістами з матеріальних до нематеріальних форм мотивації. Можливість працювати дистанційно або отримувати додаткову освіту без відриву від основної роботи та у робочий час суттєво мотивує персонал, який займається переважно інтелектуальною працею, до продовження співпраці з підприємством навіть за можливості мати більш високу оплату праці, але з жорсткою фіксацією робочого дня, постійним контролем і наглядом, а відтак – і високим рівнем стресу. Також відчутним чинником мотивації може бути наявність у підприємства матеріального забезпечення, високого рівня автоматизації виробництва, наявність зон для відпочинку і харчування та забезпечення транспортування до місця роботи.

Наявність кадрової стратегії та налагоджена система HR-менеджменту підприємства, сфокусована на спробах балансування інтересів і потреб працівників і стратегічних цілей бізнесу, здатні суттєво спростити та оптимізувати процеси прийняття управлінських рішень щодо використання мотиваційних чинників в управлінні персоналом.

## Висновки до розділу 1

Дослідження теоретико-методичних основ використання мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємства дало змогу зробити такі важливі висновки.

1. Змістове наповнення поняття мотивації персоналу як об'єкту наукових досліджень та базової дефініції у традиційних і сучасних мотиваційних теоріях нині зазнає суттєвих трансформацій, зумовлених спробами вчених поєднати традиційні мотиваційні теорії з новітніми підходами до мотивації працівників підприємств, які провадять свою діяльність в умовах невизначеності та під постійним впливом нетривіальних загроз і ризиків. Запропоновано синтезувати класичні та сучасні теорії мотивації для досягнення синергетичного ефекту для результативності формування, розвитку та збереження кадрового ресурсу сучасних бізнес-структур, і побудувати новітню мотиваційну теорію, враховуючи психологічні особливості працівників та поточні виклики, щоб розробити адаптовані та ефективні інструменти мотивації, спрямовані на збереження та розвиток людського капіталу на українських підприємствах. Для цього необхідний комплексний науковий підхід, що поєднає як зовнішні, так і внутрішні спонукальні чинники, і дозволить мінімізувати ресурсні витрати та зробити фокус управлінського впливу на підвищенні продуктивності праці та рівня лояльності працівників, які важливими передумовами для отримання конкурентних переваг і економічного виживання бізнесу в умовах війни та післявоєнної відбудови національної соціально-економічної системи.

2. Критичний огляд і контент-аналіз досліджень сучасних науковців, у яких закладались основи теоретичного базису і методичних підходів до розуміння можливостей використання мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємства дозволив окреслити сучасний стан розвитку мотиваційного інструментарію та поєднання принципів матеріального та нематеріального стимулювання. Пропонується визначати мотивацію в управлінні персоналом як здатність керівника виявляти, знаходити та

використовувати фактори, що задовольняють інтереси, бажання та потреби працівника, завдяки чому працівник добровільно починає або продовжує діяти, як очікує керівник. Мотивація також ідентифікується як внутрішній стан людини, що спонукає її до дій задля задоволення потреб. Визначено поняття сили мотивації (кількість докладених зусиль) та мотиву (бажаний результат), а зовнішні фактори названо мотиваторами. Встановлено, що більшість теорій не враховують можливості диверсифікованих підходів до мотивації рядових і управлінських працівників, а також не фокусуються на різниці у потребах поколінь, гендерних відмінностях, особливостях управління талантами та на ролі мотивації у формуванні бренду роботодавця.

3. Уточнення особливостей та характерних рис управління мотивацією персоналу як стратегічного напрямку HR-менеджменту підприємств дозволило простежити взаємозв'язок кадрової політики, кадрової стратегії та мотиваційної стратегії у процесі організації та реалізації завдань управління персоналом. Концепція мотивації як вміння менеджера застосовувати чинники, що впливають на наміри та дії персоналу, спонукаючи його до бажаної поведінки з власної волі, доповнюється ідеєю врахування внутрішнього стану працівника, який скеровує його до ефективного виконання трудових завдань задля задоволення наявних потреб. Обґрунтовано, що стратегія HR-менеджменту (кадрова стратегія) є не просто набором функцій, а комплексною, інтегрованою візією, яка визначає довгострокові цілі та механізми залучення, розвитку, мотивації та утримання персоналу. Ця стратегія повинна збалансувати інтереси працівників та цілі бізнесу, враховуючи як традиційні матеріальні стимули, так і зростаючу важливість нематеріальних чинників, особливо для мотивування управлінського персоналу та молодих талановитих працівників.

Отримані у межах розділу наукові результати опубліковані у працях здобувача [31], [38], [61], [85], [116], що наведені у списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ВИКОРИСТАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

#### **2.1. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності мотиваційної політики підприємства**

Результатом реалізації мотиваційної політики підприємства є рівень мотивації його персоналу, якого вдалося досягти через використання мотиваційних чинників. Однак, проведення такого оцінювання залишається складним управлінським завданням, як з методологічної точки зору, так і у площині пошуку інформації та наявності у експертів, які будуть долучені до проведення такої аналітичної процедури, достатнього рівня досвіду, знань і компетенцій.

Методологічні засади оцінювання рівня мотивації персоналу в цілому сформовані вітчизняними вченими. Поле їх наукових пошуків охоплювало різні аспекти, пов'язані з необхідністю, процесними особливостями та формуванням переліку індикаторів для діагностики стану мотивації працівників. Так, Стрижеус Л. В., Плахутіна Т. І. конкретизують сутність та необхідність оцінювання мотивації праці персоналу [117], Міщук Г. Ю., Лебедь В. О. пропонують авторські підходи до оцінювання факторів і моделювання зв'язків у процесі мотивації персоналу підприємства [118], Ковбас Г. І. окреслює методику оцінки мотивації персоналу, придатну для використання в умовах кризи [119]. Характерною рисою публікацій, які фокусуються на питаннях оцінювання мотивації персоналу у процесі трудової діяльності, є уточнення специфіки цієї процедури для суб'єктів господарювання конкретного виду економічної діяльності. Наприклад, Хоменко І. М., Кочетков В. М., Грінько І. М., Бардакова С. М., Сакун Л. М. вивчають аспекти оцінювання діючих методів і досягнутого за допомогою їх використання рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств [120-122]; Бакуліна О. С.

аналізує методи оцінювання мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств [123], Черкасов А. В., Кушнерик О. В. опікуються питаннями оцінювання внутрішнього мотиваційного середовища та мотивації праці персоналу на переробних підприємствах АПК [124, 125]; Дашко І. М., Волков Д. В. роблять акценти на комплексному оцінюванні ефективної мотивації персоналу в системі менеджменту харчових підприємств [126, 127], Борецька Н. П., Крапівіна Г. О., Багдасарова Д. Г. вивчають механізми мотивації та оцінки праці персоналу сервісних підприємств [128]. Найбільш сучасними дослідженнями у цій площині можна вважати публікації таких вчених, як Савін С. Ю., який пропонує не лише аналізувати досягнутий рівень мотивацій персоналу та визначати фактори, що дозволили його отримати, а і проводити оцінювання мотиваційного потенціалу працівників підприємства [129]; Пошивалова О. В., яка пропонує підходи до формування моделі оцінювання мотивації персоналу підприємства [130], Тимченко І. П., Левіна А. В., які модернізували традиційні процедури оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві, зробивши їх придатними до використання в умовах COVID-19 [131], Овчарук О. М., що комплексно узагальнює та упорядковує існуючі методичні підходи до оцінювання ефективності системи стимулювання та мотивації персоналу [132], демонструючи взаємозв'язки між функціонуванням механізму HR-менеджменту підприємства та його здатністю забезпечувати високий рівень мотивацій працівників засобами та інструментами управлінського впливу.

Стрижеус Л. В., Плахутіна Т. І. зазначають, що у вітчизняній практиці для оцінювання стану стимулювання персоналу здійснювалося на основі таких коефіцієнтів, як коефіцієнт трудової участі (КТУ), коефіцієнт творчого внеску (КТВ), коефіцієнт якості праці (КЯП). Ці показники характеризуються різними способами розподілу заробітної плати що не показує кількісного виміру мотивації. Однак, до критеріїв від яких залежить підвищення КТУ можна, належать: висока продуктивність праці, висока якість роботи, ініціатива в освоєнні і використанні передових способів і прийомів праці [117, с.203-204],

тобто такі чинники, наявність та рівень яких напряду залежать від вмотивованості або байдужості персоналу підприємства.

Для проведення аналітичних процедур фахівці з HR-менеджменту потребують кількісних і якісних інструментів оцінювання рівня мотивації персоналу, а також релевантної інформації для розрахунку їх значень. У вітчизняній практиці до переліку кількісних показників часто долучають такі, як:

- розмір фонду оплати праці;
- сукупні витрати на персонал (забезпечення безпеки та облаштування робочих місць, оплата мобільного зв'язку, харчування, соціального пакету, тощо);
- втрати від браку;
- збитки від неякісної роботи працівників;
- рівень задоволеності працею;
- ступінь свободи в прийнятті рішень;
- стан інформованості персоналу про місію, візію, стратегію діяльності підприємства.

Кількісні показники розраховуються на основі інформації, отриманої з офіційних документів суб'єкта господарювання, зокрема, з фінансової та кадрової звітності. Для отримання якісних показників, зазвичай, необхідним є проведення внутрішніх опитувань і анкетувань, але також можна додатково використати відомості, які презентуються широкому загалу за результатами соціологічних опитувань [117, с.208].

Овчарук О.М. пропонує авторську методику оцінювання ефективності системи стимулювання та мотивації персоналу. Її використання передбачає кілька послідовних етапів аналітичних процедур. На першому етапі відбувається розрахунок кількісних оціночних показників. Щодо часового інтервалу та періодичності проведення оцінювання, то авторка пропонує розраховувати значення індикаторів щорічно, однак зазначає, що можливо буде проводити розрахунки і за півроку, і за квартал – у залежності від існування

такої потреби або її відсутності. До кількісних показників пропонується віднести, у першу чергу, коефіцієнт виконання плану або відповідності нормативам (рівень досягнення КРІ, у нашому розумінні), який має продемонструвати співвідношення обсягу фактично виконаних працівником показників, успішно завершених завдань, тощо, до встановлених для нього планових або нормативних значень виробітку, надання послуг, залучення клієнтів, тощо.

Другим показником запропоновано використовувати частку середнього окладу в середньому заробітку працівників, який розраховується шляхом ділення середнього окладу працівника на розмір середньої заробітної плати по підприємству в цілому.

Третій запропонований показник – це «коефіцієнт фондів», який представляє собою співвідношення між середнім рівнем заробітної плати співробітників підприємства, які належить до 10% найбільш високооплачуваних на підприємстві посад, і заробітної плати працівника, який належить до категорії 10% персоналу з найнижчим рівнем оплати праці. За допомогою цього індикатора можна встановити розрив між оплатою праці різних категорій працівників, що може бути мотивуючим або демотивуючим чинником для персоналу підприємства.

Четвертий показник – це питома вага працівників, які мають адміністративні стягнення за певні провini або порушення, у загальній кількості персоналу. Дозволяє оцінити стан трудової дисципліни та зробити висновок щодо того, чи вмотивовані співробітники до сумлінного виконання своїх обов'язків.

П'ятий показник – це темп зростання середнього кваліфікаційного рівня працівника. Він визначається співвідношенням між середніми рівнями кваліфікації персоналу за поточний та за попередні періоди, та фактично відображає готовність, бажання та результативність підвищення працівниками рівня своєї професійної кваліфікації, що зазвичай відбувається лише у ефективних системах стимулювання праці.

Шостий показник – це коефіцієнт плинності кадрів, і це останній кількісний індикатор у цій методиці. Його розрахунок передбачає поділ сумарного значення кількості звільнених працівників з різних причин до загальної середньої облікової чисельності персоналу за увесь аналізований період. Отриманий результат характеризує лояльність і бажання працівників залишатися у компанії, демонструє їх рівень задоволеності умовами праці та її оплатою [132, с.106-107].

В умовах обмеженості доступу до загально національних статистичних даних, збір яких суттєво ускладнено тривалою війною в Україні, та оприлюднення яких є неможливим у цілях безпеки, HR-менеджменту вітчизняних підприємств доцільно звернути уваги на можливість використання даних зарубіжних аналітичних, кадрових, маркетингових і консалтингових агентств і рейтингових служб, принаймні з ознайомлювальною метою та для того, аби скласти загальні уявлення щодо світових тенденцій у змінах мотиваційних механізмів і підходів. Перевагою зарубіжних агентств щодо проведення подібних досліджень є наявність великих ресурсів і можливість використання ефекту масштабу, за рахунок великої кількості респондентів із різних економічних секторів. Наприклад, наприкінці 2023 та на початку 2024 року компанія McKinsey провела анонімне глобальне опитування в одинадцяти країнах світу на різних континентах, в якому взяли участь приблизно 1200 респондентів. Респонденти працювали в організаціях і на підприємствах з кількістю працівників – від 1000 до понад 100000 осіб, та обіймали різні посади, у тому числі некерівні посади, посади керівників на нижчих рівнях управлінської ієрархії, менеджерів середньої ланки, топ-менеджменту керівництва та виконавчого рівня. Галузі, у яких провадять свою діяльність компанії, працівники яких увійшли до числа респондентів, об'єднали автомобільну, технологічну промисловість, промислове виробництво, енергетику та розробку енергетичного обладнання, оборонну промисловість та галузь виробництва напівпровідників. У процесі опитування аналітики просили респондентів оцінити рівень їхньої згоди з 54 твердженнями, пов'язаними з

управлінням ефективністю їх праці, зокрема з такими, як: «Мої індивідуальні цілі щодо ефективності чітко пов'язані з цілями моєї компанії та/або моєї команди», «Спосіб, у який моя компанія проводить оцінювання ефективності праці, мотивує мене працювати краще» та «Мій рейтинг відображає досягнення мною моїх індивідуальних цілей щодо ефективності моєї праці».

З методологічної точки зору, результати цього опитування побудовані на відповідях на питання респондентів, які могли обрати один із п'яти варіантів (повністю згоден, згоден, нейтрально, не згоден, не знаю) і які оцінювались за п'ятибальною шкалою. Узагальнення та систематизація отриманих відповідей дозволяє експертам визначити, як показники управління ефективністю, що базуються на досягненні цілей ефективності, пов'язані з фінансовими або операційними ключовими показниками ефективності праці персоналу (KPIs), та як показники управління ефективністю, що базуються на дотриманні культурних норм і цінностей компанії, співвідносяться з очікуваннями керівництва щодо досягнення цілей бізнесу [133].

Повертаючись до авторської методики Овчарук О.М. маємо підкреслити, що її підхід до оцінювання стану мотивації персоналу підприємства та ефективності функціонування мотиваційної складової системи HR-менеджменту також передбачає використання поруч з кількісними, і якісних індикаторів. До них віднесено:

- рівень задоволеності персоналу заробітною платою;
- рівень задоволеності працівників справедливістю матеріального стимулювання;
- рівень задоволеності працівників соціальними гарантіями та виплатами;
- рівень задоволеності працівників морально-психологічним кліматом у колективі;
- рівень поінформованості працівників про механізм нарахування заробітної плати та різних форм заохочень;
- рівень участі працівників у розроблені або вдосконаленні системи стимулювання.

Усі перераховані показники визначаються на основі опитувань персоналу із використанням шкали зі спектром варіантів відповідей від «повністю задоволений» до «повністю не задоволений», від «повністю поінформований» до «зовсім не поінформований» та від «відсутня участь» до «високий ступінь участі». Фінальна оцінка рівня ефективності системи стимулювання працівників знаходиться в інтервалі від 0 до 100 балів, причому вважається, що у випадку отримання оцінки у проміжку від 0 до 50 балів система стимулювання працівників має вважатися відсутньою, повністю неефективною або такою, що потребує повної заміни [132, с.107-108].

Проблемними аспектами, які не дозволяють швидко та ефективно провести оцінювання рівня мотивації персоналу підприємства, нині у площині HR-менеджменту залишаються:

- відсутність загальнодоступної інформації, наприклад, на сайтах суб'єктів господарювання, щодо наявності у них кадрової політики та її основних положень, а також відомостей щодо обраної HR-стратегії та стратегічних орієнтирів у питаннях мотивування та розвитку персоналу;

- відсутність у аналітичних служб і їх працівників схваленого керівництвом компанії методичного підходу, за яким відбувається оцінювання рівня мотивації;

- епізодичність та непослідовність використання прийомів оцінювання рівня мотивації;

- не сформованість процедури діагностики рівня мотивації, а саме: бракування чіткості у питанні призначення відповідальних за її проведення осіб, неефективний технічний супровід цього процесу, відсутність експертного оцінювання результатів та їх врахування під час оновлення напрямів кадрової політики та мотиваційного механізму підприємства;

- відсутність у працівників HR-відділів досвіду аналітичної роботи в площині оцінювання ефективності мотиваційних чинників та їх впливу на поведінку персоналу;

– необхідність комплексного підходу, який враховуватиме і матеріальну, і нематеріальну складову мотиваційного процесу, а також дозволить оцінити психологічний стан працівників після використання щодо них різних інструментів мотивації.

Рис. 2.1 узагальнює теоретико-методологічні проблеми оцінювання стану використання мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємств.



**Рисунок 2.1. – Теоретико-методологічні проблеми оцінювання стану використання мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємств**

*Джерело: складено автором за даними [117-132]*

Отже, ефективні інструменти мотивації та оцінювання її рівня на практиці обов'язково мають враховувати систему цінностей окремого працівника, що

можливо за рахунок систематичного вивчення потреб та інтересів кожного працівника підприємства. Якщо працівник під час своєї трудової діяльності зможе задовольнити особисті потреби й очікування, усвідомлюватиме справедливість від одержаної винагороди, він буде лояльно ставитися до підприємства та буде прагнути до збільшення власної ефективності для досягнення колективних цілей підприємства. У сучасних умовах відбувається зміна фокусу у взаємовідносинах між керівниками й підлеглими, відповідно до якої співробітник перетворюється з простого виконавця поставлених задач на провайдера рішень [38, с.133].

Відповідно, у процесі вибору інструментів мотивації, перш за все, необхідно орієнтуватися на індивідуальний підхід та враховувати унікальні потреби кожного працівника [33, с. 101].

На рівень вмотивованості працівників має вплив безліч факторів, зокрема такі: вид господарської діяльності, кваліфікаційний рівень працівника, соціально-фізіологічні характеристики людини (вік, стать, освіта тощо), рівень згуртованості (роз'єднаності) колективу, сконцентрованість на роботі, мораль, об'єднуючі мотиви (що підтверджується результатами опитувань [41; 56; 134; 135]).

У процесі дослідження найпоширеніших інструментів мотивації праці, Данилевич Н. С., Поплавська О. М., Пузиревська Ю. О. наводять результати опитування 110 респондентів (92,7% серед яких є працюючими у віці 17-30 років; близько 82% опитаних – це жінки). Оскільки основну частку серед опитаних складають молоді люди, які ще навчаються (майже 70% навчаються на 1 -4 курсах у вищих навчальних закладах і лише 15,5% вже мають диплом магістра), найефективнішими інструментами мотивації для них є: можливість професійного розвитку та кар'єрного зростання (85,5% респондентів), розмір заробітної плати (71,8%) та бонуси і пільги (60%). При цьому, кожен п'ятий учасник опитування зазначив, що в його організації не застосовується система мотивації працівників. Разом із тим, на думку майже всіх опитуваних (98,2%), мотивація є важливим способом більш ефективного використання потенціалу

всього підприємства. На думку авторів, враховуючи особливості мотиваційного профілю молодих фахівців, при виборі інструментів мотивації доцільно:

- намагатися задовольнити особистісні цінності працівника;
- при нарахуванні заробітної плати враховувати актуальні ринкові ціни на робочу силу відповідної кваліфікації та компетентності;
- використовувати гнучкі моделі мотивації праці [135, с. 56-58].

Подібної точки зору дотримується і колектив авторів на чолі з Боришкевич І., які продемонстрували у своїй праці результати опитування, проведеного серед 164 респондентів – представників різних сфер господарської діяльності (зокрема, приватних та державних секторів економіки). На думку авторів, основними мотивами праці для людей у віці 17-25 років (покоління Z) є такі: оплата праці й умови зайнятості, гнучкий графік роботи, можливість переходу на віддалену зайнятість, командна робота та корпоративна культура.

Для покоління Y (люди у віці 26-40 років), які складають майже половину серед опитаних респондентів, важливими інструментами мотивації є такі: цілепокладання та довіра керівництва, командна робота, увага та врахування результатів, залученість до спільної справи. Для покоління X (41-60 років) важливими стимулами для праці є такі: наявність викликів у роботі, стабільність, визнання, зворотний зв'язок [41].

Тобто, для працівників у віці 26-60 років, які є основним трудовим ядром національної економіки, основними мотивами для праці є такі: визнання результатів, стабільність у роботі, готовність брати відповідальність за відповідну оплату та визнання цього. За результатами дослідження мотиваційних потреб управлінського персоналу, проведеного серед управлінського персоналу підприємств енергетичної галузі, майже всі чинники є важливими, проте найбільш суттєвими є такі: матеріальне заохочення (40% респондентів), визнання (34%), цікава та корисна робота (32%), самовдосконалення та прагнення досягнень (близько 30%) [56, с. 394]. Подібні дані корелюються з результатами досліджень попередніх авторів, адже

управлінський персонал, зокрема промислових галузей, зазвичай представлений працівниками покоління X.

Разом із тим, одним із головних інструментів мотивації праці для працівників різних галузей, рівнів кваліфікації та соціально-вікових груп залишається рівень оплати праці. За результатами опитування 500 респондентів з усієї України, проведеного на веб-сайті Work.ua групою авторів на чолі з М. Денисенко, на думку 67,2% опитаних грошові заохочення є кращим інструментом мотивації. Майже кожен десятий віддав перевагу безкоштовному навчанню та тренінгам, а штрафи і покарання змушують краще працювати кожного двадцятого [134, с. 98].

Проте, для вибору ефективних інструментів мотивації персоналу українським підприємствам необхідно враховувати сучасні тенденції, ускладнені воєнним станом на території держави, що викликає такі зміни в процесі організації праці:

- значна кількість бізнес-структур та підприємств соціальної сфери переходять на дистанційну роботу, використовуючи онлайн ресурси;
- зростання рівня інформатизації, роботизації та діджиталізації багатьох виробничих процесів, що робить багато професії не актуальними на ринку праці;
- зростання рівня проникнення віртуальної реальності в суспільні процеси та життя окремих людей [33, с. 259].

Отже, ефективна методика оцінювання рівня мотивації працівників має забезпечувати можливість отримання інформації менеджментом підприємства щодо розуміння ними можливостей використання індивідуальних підходів та врахування унікальних потреб кожного працівника в процесі вибору інструментів мотивації [38, с.134].

Тимченко І. П., Левіна А. В. пропонують шести етапну модифіковану модель системи мотивації персоналу. На першому етапі пропонується формалізувати набір складників системи мотивації персоналу підприємства, які підлягатимуть оцінюванню та аналітичній обробці. На другому етапі належить

здійснити визначення часткових критеріїв оцінювання для кожного складника системи мотивації персоналу. На третьому етапі пропонується із використанням методу аналізу ієрархій конкретизувати вагові коефіцієнти для складових системи мотивації персоналу. Для цього спочатку необхідно побудувати матрицю парних порівнянь для усіх складових системи мотивації із використанням шкали Т. Сааті, а потім обчислити вагові коефіцієнти для цих складників. На четвертому етапі, на думку дослідників, має відбутися визначення вагових коефіцієнтів часткових критеріїв для оцінювання кожного з складових системи мотивації персоналу (теж із використанням методу аналізу ієрархій, матрицею парних порівнянь за шкалою Т. Сааті та з обчисленням на цій методичній основі вагових коефіцієнтів). П'ятий етап передбачає експертний аналіз складників системи мотивації для оцінювання поточного та прогнозного стану мотивації працівників підприємства. На завершальному, шостому етапі, відбуваються безпосередні обчислення та отримання підсумкової оцінки рівня функціонування системи мотивації персоналу на підприємстві.

Щодо конкретних індикаторів стану системи мотивації працівників підприємства, то запропоновано їх поєднати у чотири великі групи:

- соціально-побутові стимули;
- соціально-психологічні стимули;
- фінансово-економічні стимули;
- корпоративно-системні стимули.

До першої групи запропоновано віднести: наявність або відсутність методичного обслуговування та страхування працівників, практику компенсації витрат на харчування персоналу, транспортних витрат та витрат на мобільний зв'язок і Інтернет, можливість отримання кредитів від компанії на пільгових умовах, а також традиції дарування подарунків на свята та знакові події із життя працівників. Соціально-психологічні стимули поєднують у собі: показники справедливого та рівного ставлення до працівників з боку керівництва підприємства, публічні подяки в усній формі та у формі

демонстрації фотографії найкращих працівників на дошках пошани, нагородження за високі професійні здобутки, рівень комфортності сформованих для працівника умов праці та забезпечення безпосереднього та постійного комунікативного зв'язку з керівником для вирішення особистих і професійних питань. До групи корпоративно-системних стимулів внесено: наявність та рівень розвитку на підприємстві корпоративної культури, проведення корпоративних заходів, використання таких форм стимулювання працівників як вільний час, гнучкий робочий графік, наявність індивідуальних програм кар'єрного зростання та навчання, ефективність використання практики делегування повноважень та формат стимулювання цілями, зокрема, влаштування змагань між працівниками, тощо. Фінансові та економічні стимули об'єднують найбільш класичні матеріальні мотиваційні чинники, такі як: компенсація за невикористані відпустки, грошові премії, винагороди та бонуси за підсумками року, періодичний перегляд рівня оплати праці, безкоштовні додаткові або пільгові відпустки, винагородження за виконання понаднормових завдань [131, с.86-88]. Використання цієї методики її авторами на практиці для оцінювання системи мотивації персоналу на ПрАТ «Бердянські Жнивварки» продемонструвало, що в першу чергу керівництву підприємства потрібно звернути увагу на фінансово-економічні стимули та соціально-побутові стимули, які є пріоритетними для працівників у складних економічних умовах [91, с.86-88].

Пошивалова О.В. пропонує такі параметри для оцінювання рівня мотивації персоналу підприємств, як: стабільність зайнятості, високий рівень заробітної плати, організація сприятливих і безпечних умов праці, кар'єрне зростання, публічне визнання та адекватна оцінка виконаної роботи, використання системи матеріальних пільг працівникам, використання системи нематеріальних пільг і привілеїв, вжиття заходів, що підвищують інтерес працівників до праці, сприятливі внутрішньо-організаційні і міжособистісні відносини, наявність системи соціальних гарантій. За результатами проміжних розрахунків визначається інтегральний показник, який у підсумку

інтерпретується за шкалою бажаності Харрінгтона (може мати п'ять діапазонів, що дозволяють оцінити ефективність системи стимулювання працівників – дуже низька, низька, середня, висока, дуже висока). Апробація запропонованої методики відбулась на матеріалах підприємства «КБ «Південне» ім. М.К. Янгеля», і отримані результати засвідчили той факт, що чинна система стимулювання на цьому підприємстві була неефективна [130, с.6-7].

Ковбас Г.І. вважає, що в умовах кризи для оцінювання мотивації персоналу потрібен якісно новий підхід, що ґрунтується на реалізації трьох напрямків, які враховують трансформаційні процеси, а саме:

- оцінювання відхилень мотиваційної стратегії в умовах кризи від сталої стратегії;
- оцінювання потреб персоналу, що виникають у контексті кризових процесів;
- оцінювання та корекція мотиваційної стратегії, принципів та заходів з мотивації персоналу на основі аналізу зміни ключових показників діяльності у контексті кризових процесів та явищ [119].

Однак, у джерелі [119] не конкретизуються ні показники, які необхідно розрахувати для отримання підсумкової оцінки, ні шкала для її розшифрування, ні власне алгоритм, за яким має відбуватися оцінювання.

Таким чином, помітним у сучасній науковій думці присутнє виокремлення двох методичних підходів: один спрямований на оцінювання того рівня мотивації, який характерний для працівників підприємства, і його інформаційною основою є результати опитувань персоналу; другий – направлений на спроби встановити, чи ефективно організована система мотивацій у компанії, чи правильний фокус тримають менеджери, коли обирають мотиваційні чинники, чи вони виправдовують себе та приносять бажаний результат.

На рис. 2.2 узагальнено, упорядковано та доповнено етапи оцінювання рівня мотивації персоналу підприємства.



**Рисунок 2.2. – Етапи оцінювання рівня мотивації персоналу підприємства**

*Джерело: складено автором*

Зазначимо, що у пропонованому поетапному підході увага приділяється автоматизації процесу оцінювання для економії часу, а також для мінімізації витрат ресурсів персоналу, оскільки кількість експертів і їх праці, затрачених для інтерпретації отриманих кількісних і якісних показників, буде суттєво меншою за умови використання можливості цифровізації, зокрема, для збору та систематизації даних, для їх аналізу, для розрахунків кількісних показників стану мотивації персоналу, порівняння отриманих результатів із запланованими КРІ, тощо. Для реалізації цих переваг на практиці, необхідно приділити увагу рівню цифрової грамотності – як менеджменту підприємств, так і працівників виконавчого складу.

Рис. 2.3 уточнює та візуалізує етапи оцінювання ефективності використання мотиваційних чинників у системі управління персоналом підприємства.



**Рисунок 2.3. – Етапи оцінювання ефективності використання мотиваційних чинників у системі управління персоналом підприємства**

*Джерело: складено автором*

Отже, два розглянуті процеси тісно пов'язані. Без ефективного використання мотиваційних чинників у системі управління персоналом підприємства не буде досягнуто необхідного рівня мотивації працівників. У свою чергу, рівень мотивації є результатом функціонування системи HR-менеджменту, і дає змогу оцінити дієвість мотиваційного механізму, закладеного у її структурі.

За результатами проведеного дослідження та на основі контент-аналізу наукової літератури та інформації із академічних джерел, було сформовано табл.2.1, яка узагальнює переваги та недоліки існуючих методів оцінювання стану мотивації персоналу підприємства.

**Таблиця 2.1. – Переваги та недоліки існуючих методів оцінювання стану мотивації персоналу підприємства**

Метод оцінювання	Алгоритм використання	Переваги	Недоліки
Анкета або форма опитування	Один із найбільш популярних методів оцінювання. Працівникам підприємства пропонується заповнити паперову або електронну анкету чи пройти опитування, яке містить запитання щодо рівня їх задоволеності умовами праці, роботи в цілому, рівнем оплати, наявними можливостями для розвитку, відносинами у трудовому колективі загальними цілями компанії та своєю роллю ній (перелік питань не обмежений)	Швидкість збору даних, анонімність, низька вартість або безкоштовність, можливість змінювати структуру анкети, додавати питання, тощо	Суб'єктивність відповідей, неправдива або неточна інформація, складність використання математичного апарату для оцінювання відповідей
Індивідуальні або групові інтерв'ю	Можливість індивідуального підходу, особисте спілкування з працівником, точність у ідентифікації бажань, потреб, можливість використання заготовлених питань або вільної форми інтерв'ювання	Отримання розгорнутих відповідей, можливість уточнень інформації	Трудомісткість, суб'єктивність інтерв'юера, стриманість і тривожність респондентів
Метод оцінювання - 360 <sup>0</sup>	Оцінювання співробітника, його поведінки та мотивації, з позиції його оточення – колег, підлеглих, керівництва, та самооцінювання працівником рівня своєї мотивації.	Всебічна оцінка, можливість співставити та порівняти дані, об'єктивність	Трудомісткість та неможливість виключити особисте ставлення, що формує суб'єктивність
Оцінювання за KPI та управлінням за цілями (MBO/OKR - Management by Objectives) / Objectives and Key Results))	Передбачає співставлення отриманих працівником результатів із запланованими для нього персональними цілями та показниками. Рівень виконання планів і цілей дає змогу оцінити, чи був працівник мотивованим на високі досягнення, і чи співставними були його цілі та мотивація	Орієнтація на отримання інформації про конкретні результати роботи працівника, досягнуті завдяки мотивації	Націлені в основному на оцінку ефективності працівника, а не на його мотивацію

Продовження табл. 2.1

Метод оцінювання	Алгоритм використання	Переваги	Недоліки
Асесмент-центри	Передбачає імітацію робочих ситуацій і подій, під час яких проводяться спостереження за поведінкою працівника, що дозволяє оцінити його компетенції, мотивацію та потенціал.	Об'єктивність, реалістичність оцінки, можливість використання різних сценаріїв	Трудомісткість, високі витрати ресурсів, зокрема, часу, необхідність залучення фахівців
Психометричні тести	Оцінювання особистісних якостей, здібностей працівника, його стресостійкості, емоційного інтелекту, лідерських якостей, типів поведінки та пріоритетних мотиваційних чинників	Можливість використання тестів, розроблених фахівцями з інших компаній, можливість повторного використання одного тесту, фаховий підхід до формування запитань і відповідей	Достовірність результату суттєво залежить від чесності та відкритості респондентів, потреба у залученні фахівця для аналізу результатів і формування висновків
Використання поведінкових рейтингових шкал	Використання шкали для визначення стану мотивації працівника за описом типу його поведінки та співставленням його з існуючими шаблонами, прикладами, зразками, що дозволяє виявити наявність або відсутність певного патерну чи характеристики – ініціативності, лідерства, схильності до саморозвитку, тощо	Об'єктивність оцінки завдяки поєднанню різних технік і деталізації інформації	Трудомісткість і часові витрати, необхідність розроблення шкали для інтерпретації результатів

*Джерело: складено автором*

Отже, наразі не існує єдиного, універсального, рекомендованого на державному рівні або загальноприйнятого бізнес структурами певної галузі чи виду економічної діяльності, методу оцінювання рівня мотивації працівників та стану ефективності функціонування системи мотивації персоналу у складі напряму HR-менеджменту організацій. Водночас, у науково-методичній площині сучасними дослідниками розроблено чимало ґрунтовних та дієвих підходів для аналізу та діагностики стану мотивації персоналу. Варто зазначити, що таке оцінювання може проводитися як з ініціативи топ-менеджменту підприємства та його керівництва, тобто бути внутрішнім, так і

реалізуватися зовнішніми структурами на замовлення компанії, такими як аналітичні центри, консалтингові, інформаційні або рейтингові агентства. Оцінювання мотивації та поведінки персоналу натеper є однією із актуальних та затребуваних аналітичних послуг у сегменті бізнес-консалтингу, яку спеціалісти надають швидко та професійно, тому у сучасних підприємств та їх керівників більше немає виправдань у випадку відсутності практики для діагностики стану мотивації своїх працівників через відсутність профільних фахівців та експертів у штаті, які могли б забезпечити об'єктивність та фаховість реалізації цього процесу.

## **2.2. Характеристика стану інтеграції технологічних інновацій у мотиваційні стратегії підприємства**

Актуальність дослідження інтеграції технологічних інновацій у мотиваційні стратегії підприємства зростає у зв'язку з постійним розвитком технологій і їх впливом на управлінські процеси. Усе більший інтерес цей аспект викликає через поширення цифровізації у бізнес-середовищі діяльності сучасних підприємств. Цифрові трансформації відображаються на підходах до управління персоналом. Докази на користь цієї гіпотези знаходяться у публікаціях українських вчених. Наприклад, Жуковська В. М. конкретизує сутність, тенденції, розвиток цифрових технологій в управлінні персоналом [136], Руденко В. О. тримає у полі уваги організаційні та економічні аспекти управління персоналом в умовах цифрової економіки [137], Лопушняк Г. С., Милянник Р. В. вивчають вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу [138], Федорова Ю. В., Мірющенко М. В., Івченко В. О. окреслюють можливості та переваги використання цифрових технологій в управлінні персоналом [139], Голобородько Т. В., Буркова Л. А. описують роль інформаційного забезпечення та менеджменту персоналу в умовах розвитку цифрового суспільства з позиції

етичних аспектів лідерства в управлінській практиці [140], Спіцина А. Є. опікується проблемами розвитку цифрової культури в управлінні персоналом [141], Чаркіна Т. Ю. наголошує на важливості використання новітніх підходів до управління персоналом в умовах цифрового менеджменту [142], Дашенко Н. М. наголошує на необхідності соціально відповідального управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки [143], Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. простежують трансформації системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки [144]. Традиційно, ряд досліджень сучасних науковців враховує особливості функціонування підприємств конкретних видів економічної діяльності у процесі розробки та реалізації їх менеджментом управлінських підходів у системі HR-менеджменту. Так, Обруч Г. В. фокусується на особливостях управління персоналом залізничного транспорту в умовах цифровізації [145] та пропонує актуальні цифрові інструменти управління адаптацією персоналу для цих підприємств в контексті забезпечення їх збалансованого розвитку [146]; Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Остапюк Б. Б. також спеціалізуються на управлінні розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації [147], а Застрожнікова І. В. бере до розгляду аспект стратегічної орієнтації сільськогосподарського підприємства та завдання управління персоналом із застосуванням цифрових технологій [148], Сазонова С. В. пропонує інноваційні методи управління персоналом телекомунікаційних підприємств в умовах цифрової економіки [149]. Активно досліджуються питання цифровізації управління персоналом в органах публічної влади [150-152], а також у медичних закладах [153].

Ґрунтуючись на аналізі джерел [136-153], можемо зробити висновок, що тема інтеграції технологічних інновацій у мотиваційні стратегії підприємства є важливою з кількох причин. По-перше – це швидкий технологічний прогрес, включаючи розвиток цифрових платформ, аналітичних інструментів та мобільних додатків, що змінює способи взаємодії між працівниками і роботодавцями. Інтеграція нових технологій у мотиваційні стратегії дозволяє

підприємствам впроваджувати сучасні підходи до управління і покращувати ефективність мотивації.

По-друге зміна характеру роботи і очікувань працівників. Сучасні працівники все більше цінують можливості для професійного розвитку, гнучкість і прозорість в управлінні. Технології можуть задовольнити ці потреби, пропонуючи інструменти для персоналізації мотиваційних підходів. По-третє підвищення конкурентоспроможності підприємств. Інтеграція технологічних інновацій у мотиваційні стратегії допомагає підприємствам залишатися конкурентоспроможними на ринку. Компанії, які активно впроваджують нові технології, можуть забезпечити більш ефективне управління мотивацією, що, в свою чергу, підвищує продуктивність працівників і знижує рівень плинності кадрів.

По-четверте, потреба в адаптації до змінюваного середовища. Сучасне бізнес-середовище є динамічним і підлягає постійним змінам, що вимагає від підприємств гнучкості та адаптивності. Технологічні інновації надають підприємствам можливість швидше адаптуватися до нових умов і забезпечити ефективне управління мотивацією в умовах невизначеності. І нарешті, вплив на організаційну культуру і задоволеність працівників. Впровадження нових технологій у мотиваційні стратегії може позитивно вплинути на організаційну культуру і рівень задоволення працівників. Цифрові інструменти для зворотного зв'язку та управління проектами можуть сприяти створенню більш відкритого і підтримуючого середовища, що підвищує загальний моральний клімат в організації.

Таким чином, дослідження інтеграції технологічних інновацій у мотиваційні стратегії є надзвичайно актуальним, оскільки воно допомагає підприємствам ефективно управляти мотивацією працівників в умовах швидкого розвитку технологій і змінюваного бізнес-середовища. Результати таких досліджень можуть суттєво вплинути на практику управління, сприяти підвищенню продуктивності і задоволення працівників, а також забезпечити конкурентні переваги для підприємств.

Аналіз наукових публікацій показує, що технологічні інновації значно впливають на мотиваційні стратегії підприємств, надаючи нові можливості для покращення управління мотивацією і підвищення ефективності роботи. Сучасні дослідження акцентують увагу на використанні цифрових платформ, гейміфікації, мобільних додатків та персоналізації як ключових факторів у розробці і реалізації ефективних мотиваційних стратегій.

З огляду на наведені факти, потребує предметного вивчення вплив сучасних технологічних інновацій на мотиваційні стратегії підприємств, оцінювання їх ефективності та розробка рекомендацій для оптимізації процесів мотивації працівників за допомогою цифрових інструментів, аналітичних систем та мобільних додатків.

Інтеграція технологічних інновацій у мотиваційні стратегії підприємств стала важливим напрямком сучасного управлінського дослідження. Технології змінюють спосіб взаємодії між працівниками і організацією, а також дозволяють реалізувати нові підходи до мотивації. Розглянемо, як цифрові технології та мобільні додатки впливають на мотивацію працівників [119, с.22-23].

У табл. 2.2 зібрано та узагальнено приклади використання сучасними вітчизняними та зарубіжними підприємствами цифрових технологій в управлінні персоналом, у тому числі і у аспекті посилення впливу мотиваційних чинників на поведінку працівників і на підвищення рівня продуктивності їх праці.

**Таблиця 2.2. – Приклади використання сучасними підприємствами цифрових технологій в управлінні персоналом (вітчизняний та зарубіжний досвід)**

Суб'єкт господарювання	Технології	Функція в управлінні персоналом	Позитивний вплив	Кадрові ризики
ДТЕК	Цифровізація HR-сервісів (оптимізація, автоматизація)	Планування, організація, контроль персоналу	Оптимізація використання ресурсів, зручний доступ до сервісів	Зменшення потреби у персоналі, вимоги до цифрової грамотності працівників

Продовження табл. 2.2

Суб'єкт господарювання	Технології	Функція в управлінні персоналом	Позитивний вплив	Кадрові ризики
Kernel	Employee Data Center	Збір і узагальнення даних про працівників, автоматизація кадрового документообігу	Наявність і доступність даних для прийняття оперативних кадрових рішень, автоматизація обліку та ведення документації	Втрата інформації про працівників та використання її конкурентами на власну користь
HURMA System	HRM-система	Рекрутинг, адаптація, аналітика, управління подіями, розрахунок зарплати (payroll), HR-календар, відстеження настроїв співробітників	Інтеграція усіх HR-процесів у загальну цифрову екосистему функціонування та розвитку підприємства	Помилки працівників під час внесення даних або використання цифрових сервісів; невміння використовувати систему
Sigma Software	Використання штучного інтелекту	Рекрутинг, оцінювання кандидатів на посади, складання карт компетенцій і описів вакансій	Оптимізація витрат на персонал, нові ідеї, якісний цифровий підбір персоналу	Помилковість суджень і обрання не найкращого кандидата
МХП	SAP SuccessFactors, AI-рішення, рекрутинг-боти	Автоматизація рекрутингу, навчання, розвитку та оцінювання персоналу	Підвищення ефективності HR, цілісний підхід до розвитку працівників, зосередження на креативі замість рутини	Звільнення працівників з посад, які втратили актуальність, залежність від електроенергії та інтернету
Нова Пошта, АТБ	Онлайн-платформи, LMS-системи	Навчання персоналу, професійний розвиток	Можливість онлайн-навчання у зручний час	Додаткове навантаження і стрес
Coca-Cola Company	Employee Self-Service (ESS)	Доступ працівників до HR-інформації та сервісів через мобільний додаток	Зниження навантаження на HR-відділ	Відволікання від професійних завдань
Deloitte	Гейміфікація	Навчання персоналу	Отримання нових знань у ігровій формі	Зміщення уваги з навчання до ігрових моментів
Microsoft, IBM	ШІ-аналітика, ШІ-чат-боти	Аналіз даних про роботу персоналу, комунікація з працівниками	Безперервність обміну інформацією та спілкування	Відсутність особистої комунікації, втрата «зв'язку»
KPMG	Applicant Tracking Systems (ATS)	Адаптація персоналу, автоматизація онбардингу	Підвищення рівня залученості працівників	Невміння користуватися гаджетами

Джерело: складено автором за даними [154-164]

Хоча використання сучасними підприємствами цифрових технологій у процесах управління персоналом спрямоване в першу чергу на оптимізацію їх ресурсного потенціалу, на реалізацію можливості економії корпоративних ресурсів, його можна зорієнтувати і на завдання підвищення рівня зручності та доступності інформаційного забезпечення управлінських процесів та прийняття управлінських рішень, у тому числі щодо мотивації працівників. Водночас, цифровізація та автоматизація породжують і інноваційні кадрові ризики, які можна назвати цифровими кадровими ризиками, управління якими у такому контексті стає додатковим завданням HR-менеджменту підприємства. Серед таких ризиків найбільш відчутними та суттєвими є: опір змінам з боку працівників, які не можуть або не бажають активно використовувати цифрові технології, сервіси та системи у процесі своєї професійної діяльності, підвищення рівня стресу та відчуття втоми у персоналу, який безпосередньо задіяний у налагодженні механізмів цифрових трансформації у площині HR-менеджменту, помилки та прорахунки під час збереження та обробки великої кількості інформації, пов'язаної з кадровими процесами та забезпеченням її захисту від зовнішніх втручання, від нецільового використання, тощо.

Для ефективного використання цифрових технологій у процесі управління персоналом, і менеджмент підприємства, і його рядові працівники повинні мати достатній рівень цифрової грамотності. Зокрема, цифрові компетентності стають необхідною умовою для інтеграції працівника до цифрової екосистеми суб'єкта господарювання. Створення корпоративного аккаунту, присвоєння службової адреси для електронного листування, підключення до корпоративних чатів, каналів комунікації та обміну інформацією, навчальних онлайн-платформ – обов'язковий і важливий етап для входження нового працівника до штату компанії. Чаркіна Т. Ю. визначає цифрову грамотність – як можливість ефективно використовувати цифрові пристрої, програмне забезпечення, цифрові платформи та додатки. Науковиця стверджує, що ці знання допомагають персоналу швидше, за допомогою цифрових інструментів виконувати поставлені задачі, використовувати нові технології. А також

навчати інших, передаючи їм свій досвід та знання [142, с.225], що є особливо доречним для процесів онбордингу та підвищення рівня кваліфікації персоналу підприємства на робочому місці.

Аналіз підходів менеджменту сучасних підприємств щодо інтеграції технологічних інновацій у процеси управління персоналом дозволив визначити основні цифрові інструменти, які набули поширення і активного застосування у 2021-2025 роках. До їх переліку увійшли:

- платформи для зворотного зв'язку;
- аналітичні системи для оцінки ефективності;
- програми для автоматизації проєктного менеджменту;
- мобільні додатки;
- гейміфікація та освітні продукти.

Наприклад, для оптимізації та пришвидшення комунікаційного процесу, передання вказівок і завдань працівникам, які працюють дистанційно, оперативних погоджень і отримання відгуків, активно використовуються цифрові канали зв'язку. Так цифрові платформи, як Officevibe, Qualtrics, SurveyMonkey, Culture Amp, Glint (LinkedIn Learning), Peakon (Workday) дають працівникам змогу анонімно висловлювати свою думку про організацію робочого процесу, атмосферу у робочому середовищі і надавати відгуки про застосовані щодо них управлінські підходи та практики. Ці платформи дозволяють організувати регулярний зворотний зв'язок від працівників, що дає змогу керівництву своєчасно реагувати на проблеми, які виникають у процесі трудової діяльності, та покращувати умови праці. Так, якщо працівники висловлюють занепокоєння щодо робочого навантаження, жаліються на напругу та постійний стрес, втому, тощо, керівництво може адаптувати кадрові стратегії та політики для більш справедливого розподілу завдань або переглянути ділові пріоритети щодо розвитку бізнесу, запланувати збільшення кількості персоналу, тощо. За допомогою них також можна провести опитування щодо рівня мотивації персоналу.

Інструменти аналітики, які містяться на таких цифрових платформах управління ефективністю персоналу, як SAP SuccessFactors Performance & Goals, Tableau, 15Five, Workday, Lattice чи Power BI, допомагають аналізувати продуктивність працівників, відстежувати їхні досягнення і визначати резерви та можливості для покращення рівня професійних результатів. Завдяки таким комплексним цифровим технологічним системам HR-менеджери та керівники підприємств можуть отримувати дані про продуктивність кожного конкретного виконавця у режимі реального часу, що дозволяє їм оперативного та своєчасно коригувати мотиваційні стратегії після того, як буде помічено, як саме впливають на поведінку співробітника використані щодо нього чинники мотивації. Наприклад, аналітична обробка отриманих даних може виявити, що певні команди або відділи у структурі підприємства демонструють високі результати при використанні специфічних інструментів мотивації або методів роботи, такі як гнучкі графіки або премії за результатами завершених проєктів, що може бути основою для подальшого впровадження таких ефективних мотиваційних практик у інших структурних підрозділах суб'єкта господарювання.

Програми для управління проєктами у процесі їх використання в управлінні персоналом дають змогу простежити розподіл командних і професійних ролей, призначити виконавців завдань і слідкувати за їх прогресом. Так цифрові продукти, як Asana, Worksection, ClickUp, Jira, Microsoft Project, GanttPRO, Trello, або Monday.com, дозволяють: ефективно організувати робочі процеси, забезпечуючи прозорість і чіткість у розподілі завдань; уникнути перевантажень; своєчасно делегувати задачі або розподілити ресурси для того, щоб запобігти порушенню дедлайнів. Перераховані цифрові інструменти допомагають не тільки в управлінні проєктами, але й у мотивації працівників, забезпечуючи їм чітке бачення своїх цілей (KPI) і прогресу у їх досягненні. Це сприяє підвищенню рівнів відповідальності та залученості, оскільки працівники можуть прослідкувати, як їхній внесок у колективну працю впливає на загальний результат діяльності підприємства.

Мобільні додатки, такі як Slack, Google Chat, Telegram, Viber, WhatsApp Business чи Microsoft Teams, дозволяють керівникам та менеджерам залишатися на зв'язку з працівниками, а також дозволяють останнім брати активну та безперервну участь у комунікаційних процесах, що позитивно впливає на їхню мотивацію. Наприклад, Slack, Telegram, Viber дозволяють створювати канали для обговорення ідеї, що допомагає залучати працівників до інноваційного процесу і підтримувати активний обмін інформацією. Такі комунікативні майданчики можна використати для інформування працівників щодо перспективних інновацій, що дозволить мінімізувати опір змінам завдяки прозорій комунікативній політиці підприємства. Мобільні додатки також можуть бути використані для реалізації мотиваційних стратегій та окремих інструментів мотиваційної політики, таких як конкурси або опитування, що сприяють підвищенню залученості персоналу у справи компанії, та для рейтингування досягнень працівників, публікації фотографій співробітників з найвищими професійними результатами, привітань і публічної демонстрації інших форм нематеріальної мотивації.

Запровадження елементів гейміфікації, таких як Bunchball або Kudos, допомагає презентувати робочі процеси працівникам як ігрові завдання з балами, нагородами, рейтингами. Наприклад, Bunchball використовує елементи гри, такі як досягнення та винагороди, щоб мотивувати працівників швидше досягати своїх цілей, і стимулює у них розвиток відчуття конкурентної боротьби. Гейміфікація в управлінні персоналом і мотивацією може реалізуватись через системи рейтингів, бейджів за досягнення та інші візуальні та видимі усьому колективу «гравців» елементи, які сприяють здоровій конкуренції і підвищують загальний рівень мотивації працівників підприємства [116, с.23].

Експерти та фахівці з управління персоналом, які працюють на сучасних українських підприємствах, висловлюють такі судження щодо переваг використання цифрових технологій у процесі управління персоналом:

– по-перше, анонімність і об'єктивність у процесі комунікації та під час опитувань і збору фідбеків. Більшість цифрових платформ дають їх користувачам можливість надання анонімного зворотного зв'язку, що стимулює персонал до відвертості та щирості під час відповідей на запитання, у тому числі і щодо чинників, які мотивують;

– по-друге, оперативність та економія часу: можливість збирати інформацію та відгуки від працівників у режимі реального часу (пульс-опитування), зокрема, і опитувати тих співробітників, які перебувають за кордоном, працюють дистанційно, тощо, дає змогу швидко відреагувати на їх проблеми та усунути їх;

– по-третє, зручні аналітичні інструменти: вбудовані у цифрові платформи інструменти аналітики допомагають HR-менеджерам виявляти ризики та проблемні аспекти кадрових і мотиваційних політик та стратегій;

– по-четверте, зручність і інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, які забезпечують легкість використання цифрової платформи працівниками та фахівцями HR-служб без потреби додаткових витрат на навчання;

– по-п'яте, персоналізація та індивідуальні налаштування, які дають можливість адаптувати опитування, видозмінити анкету та оптимізувати механізми надання і отримання зворотного зв'язку під конкретні інформаційні потреби HR-менеджменту підприємства.

Інтеграція технологічних інновацій у мотиваційні стратегії дозволяє підприємствам адаптуватися до нових умов, підвищувати ефективність управління і створювати більш мотивуюче робоче середовище. Використання цифрових платформ для зворотного зв'язку, аналітичних систем для оцінки ефективності та мобільних додатків з елементами гейміфікації допомагає персоналізувати підходи до мотивації і підвищувати рівень залученості працівників.

Оптимізація процесів виявлення і подальшого використання мотиваційних чинників для стимулювання роботи персоналу за допомогою цифрових інструментів та сервісів є важливою частиною сучасного управлінського

підходу у системі HR-менеджменту, що дозволяє у перспективі підвищити ефективність роботи і рівень задоволеності працівників професійною приналежністю до штату конкретної компанії. Для досягнення такого результату на практиці важливо враховувати кілька ключових аспектів, які вдалося виявити під час аналізу підходів до використання цифрових платформ з метою упорядкування та автоматизації процесів управління персоналом у таких компаніях, як: Kernel, HURMA System, Sigma Software, МХП, Нова Пошта, АТБ, Ukravit, OBRIO, Vodafone Україна. Вибір саме цих суб'єктів господарювання для проведення більш глибоких аналітичних досліджень пояснюється тим, що вони виступають роботодавцями для великої кількості працівників, мають формалізовані у більшості випадків кадрові політики, входять до рейтингів найкращих роботодавців на ринку праці України (АТБ, Vodafone Україна), прозоро демонструють і оприлюднюють на офіційних сайтах свої підходи до управління персоналом і його розвитку, а також деякі з них (МХП, Ukravit) є стратегічними партнерами Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького у площині освітньої та професійної підготовки кадрового ресурсу для забезпечення потреб регіону у інтелектуальному капіталі та робочій силі, що дало змогу краще вивчити основи їх мотиваційної політики та з'ясувати особливості її реалізації у воєнний час.

Отже, активне використання цифрових технологій стало стратегічним орієнтиром для багатьох сучасних підприємств, оскільки воно забезпечує отримання таких позитивних результатів щодо розвитку мотиваційних механізмів, як:

– інтеграція цифрових платформ для зворотного зв'язку, яка суттєво поліпшує розуміння потреб і очікувань працівників. Цифрові платформи, такі як SurveyMonkey, Officevibe, Culture Amp, Glint (LinkedIn Learning), Peakon (Workday), тощо, забезпечують можливість регулярного збирання відгуків від працівників про їхній поточний досвід роботи та мотиваційні чинники, що стимулюють його розширювати та нагромаджувати. Важливо впроваджувати ці

цифрові інструменти таким чином, щоб інформація, отримана через зворотний зв'язок, використовувалася для розробки індивідуальних і групових мотиваційних програм, а не стала джерелом для поширення додаткових цифрових кадрових ризиків для стану інтелектуально-кадрової безпеки підприємства. Підтримання двостороннього зв'язку та безперервної цифрової комунікації дозволить більш точно та швидко реагувати на нагальні потреби співробітників і забезпечить їхню активну участь у процесі покращення робочого середовища, що традиційно вважається одним із основних нематеріальних інструментів мотивації;

– підвищення мотивації і залученості працівників через інструменти гейміфікації. Запровадження елементів ігрового процесу, таких як бали, бейджи і лідерборди, через платформи на кшталт Bunchball або Kudos, трансформує рутинні робочі завдання у цікаві і захоплюючі виклики. Відповідь на такі виклики, їх подолання у професійному просторі працівника створюють додаткові стимули для досягнення кращих результатів (у першу чергу, на психологічному рівні), сприяючи підвищенню продуктивності і отриманню задоволення від робочого процесу. HR-менеджеру важливо переконатися, щоб елементи гейміфікації відповідали загальним цілям підприємства та не суперечили нормам її корпоративної культури;

– ефективне використання мобільних додатків для комунікації та навчання. Інструменти, такі як Slack, Google Chat, Telegram, Viber, WhatsApp Business, Microsoft Teams та інші допомагають забезпечити прозорість комунікаційних процесів і полегшити взаємодію між працівниками і керівництвом, створити атмосферу довіри та емпатії;

– підтримання та стимулювання постійного професійного розвитку інтелектуального потенціалу через мобільні додатки для навчання впродовж життя, завдяки яким можна отримати доступ до навчальних матеріалів у будь-який, зручний для працівника, час. Це допомагає не лише покращити навички і знання, але й підтримує мотивацію через можливість професійного росту та сталий рух кар'єрною траєкторією;

– оперативність і точність оцінювання рівня ефективності мотиваційних стратегій завдяки використанню таких аналітичних інструментів, як Tableau або Power BI, які дозволяють проводити детальний контекстний і факторний аналіз продуктивності працівників, а також діагностувати ефективність різних мотиваційних програм і порівнювати доцільність використання альтернативних сценаріїв їх реалізації. Постійний моніторинг і аналіз даних допомагає працівникам HR-відділів і топ-менеджменту підприємств швидко коригувати мотиваційні стратегії для того, щоб вони відповідали змінним умовам діяльності компанії і потребам її працівників;

– цифрові системи, такі як 15Five, дозволяють управлінцям швидко реагувати на поточні запити і нововиявлені проблеми співробітників, що підвищує рівень довіри і задоволеності з їх боку. Забезпечення конфіденційності під час отримання зворотного зв'язку і його врахування в управлінських процесах забезпечують більш відкриту і продуктивну робочу атмосферу в колективах і командах.

Отже, оптимізація процесів створення та реалізації мотиваційної політики підприємства за допомогою використання у цих процесах цифрових інструментів, за умови використання комплексного підходу, має поєднувати дії на рівні менеджменту щодо інтеграції у цифрову екосистему бізнесу платформ для надання та отримання зворотного зв'язку, впровадження гейміфікації, використання мобільних додатків для комунікації і навчання працівників новим компетентностям, інструментів для автоматизованого аналізу даних, можливо, з елементами штучного інтелекту, для коригування стратегій і забезпечення ефективної двосторонньої комунікації між управлінцями та виконавцями завдань. Всі ці елементи разом сприяють створенню більш мотивуючого та підтримуючого робочого простору, що позитивно впливає на продуктивність і задоволеність працівників умовами праці [116, с.22-24].

Рис. 2.4 демонструє поточний стан використання підприємствами цифрових інструментів у якості мотиваційних чинників в управлінні персоналом.



**Рисунок 2.4. – Використання підприємствами цифрових інструментів у якості мотиваційних чинників в управлінні персоналом**

*Джерело: складено автором*

На додачу до внутрішніх цифрових систем представники HR-менеджменту підприємств можуть використати зовнішні цифрові інструменти для збору та узагальнення інформації під час оцінювання рівня мотивації персоналу. Це дозволить зекономити час і ресурси підприємства та отримати об'єктивні дані для прийняття стратегічних і тактичних рішень щодо напрямів розвитку мотиваційної політики. Наприклад, цифровий продукт LimeSurvey – як декларують його розробники та провайдери – це інструмент для простих, швидких та анонімних онлайн-опитувань, який сповнений цікавих ідей [165], дозволяє скористатися готовими шаблонами для опитування та оцінювання працівників підприємства, або створити власну анкету із урахуванням різних аспектів функціонування суб'єкта господарювання та інформаційних потреб його HR-менеджерів. У Додатку В розміщено приклади опитувальників, які

можна використати для оцінювання стану мотивації персоналу працівників підприємства. У Додатку Г міститься приклад анкети для збору даних щодо рівня мотивації та залученості працівників, яку пропонує компанія Peopleforce [166].

Компанія SHL, що позиціонує себе як світовий лідер в області об'єктивної оцінки людей, пропонує скористатись послугами онлайн-оцінювання персоналу за такими напрямками: мотиваційний опитувальник, оцінювання талантів, оцінювання потенціалу працівників, оцінювання менеджерів з продажу, оцінювання топ-менеджменту, оцінювання виробничого персоналу, оцінювання кандидатів сфери послуг та оцінювання молодих фахівців і випускників [167].

Отже, характеристика стану інтеграції технологічних інновацій у мотиваційні стратегії сучасних підприємств у період 2021-2025 років має у своїй основі такі помітні тенденції. Кількість робочих завдань та процесів, які можна виконати з використанням цифрових технологій, постійно зростає. Це сприяє підвищенню рівня гнучкості при формуванні робочих графіків та активно використовуються менеджментом як мотивуючий чинник у питаннях досягнення комфорту працівників. Більшість процесів (а у інноваційних і високотехнологічних компаніях – усі процеси), пов'язані з плануванням кадрового ресурсу, рекрутингом, розподілом завдань і призначенням відповідальних за їх виконання, онбордингом, підвищенням кваліфікації та навчанням персоналу, комунікацією у процесі виконання посадових обов'язків і звітування за їх результатами, нарахуванням і оплатою праці, наданням доступу працівникам до ресурсів підприємства, контролем за їх прогресом впродовж робочого дня, їх матеріальним і нематеріальним стимулюванням, підвищенням по посадах, переведенням і звільненням – реалізуються нині з використанням цифрових інструментів, які інтегровані у комплексні цифрові екосистеми управління діяльністю суб'єкта господарювання. Керівники підприємств, які донині не усвідомлюють переваг і можливостей цифровізації для мотивації персоналу – втрачають свої конкурентні переваги як роботодавці та не мають шансів для утримання прогресивних і кваліфікованих працівників.

### **2.3 Оцінювання рівня використання чинників мотивації в управлінні персоналом підприємств в Україні в умовах воєнного часу**

В умовах воєнного стану мотиваційні чинники відіграють критичну роль у підтриманні морального духу співробітників компаній, а також у готовності долати особисті та професійні виклики, ініційовані зовнішніми загрозами. Мотивовані працівники не лише виконують свої завдання більш сумлінно та ефективно, але й виявляють ініціативність, лояльність і відданість підприємницькій структурі, її місії та візії, що в умовах воєнного часу є пріоритетами для збереження господарської цілісності організації [168].

І у воєнний, і у мирний часи правильно обрані підходи та інструменти мотивації персоналу допомагають сформувати емоційно привабливий клімат, позитивну атмосферу у трудовому колективі й корпоративну культуру, принципи якої шануватимуться працівниками, та мінімізувати можливості виникнення конфліктів у командах і на робочих місцях, зменшити рівень плинності кадрів і втримати стабільний склад штатних працівників. У мотивованого персоналу рідше спостерігається явище емоційного вигорання, оскільки посадові обов'язки вони виконуються не через силу, а із задоволенням і прагненням професійного зростання та визнання [74].

Мотивація персоналу до креативності може бути фактором забезпечення конкурентоспроможності, інноваційності та адаптаційної спроможності підприємства [169], однак, і у цьому процесі має враховуватись фактор війни. Тому, вважають сучасні дослідники, перелік чинників креативності в умовах тривалої військової агресії, постійних обстрілів і непередбачуваних відключень електроенергії доцільно доповнити вмінням шукати засоби створення безпечного середовища для провадження працівниками трудової діяльності, генерування та реалізації ідей у межах виконання посадових обов'язків [169], тому менеджерам підприємств доцільно знаходити стимули для активізації такої «нетипової» для мирного часу креативності персоналу.

В основі мотивації працівника лежать явища існування певної потреби та необхідність її задоволення [170]. Воєнний час формує нові потреби та інтереси персоналу сучасних українських підприємств, а відтак, потребують перегляду у площині менеджменту механізми та інструменти мотивації працівників. На практиці виникає складне для вирішення протиріччя: більший рівень результативності, зазвичай, має матеріальна форма мотивацій, однак, для бізнесу, що намагається вижити у воєнний час, додаткові фінансові витрати на стимулювання працівників можуть бути неприйнятними. Тому доходимо висновку, що мотиваційні чинники управління персоналом підприємства під впливом ризиків війни необхідно шукати у нематеріальних площинах, і погоджуємось зі Стрельбицькою Т.А. стосовно доцільності використання соціальної, психологічної, емоційної форм мотивації, а також мотивації працівника через його розвиток, мотивації через цінності та мотивацію через команду [168]. Водночас, і повністю відмовитись від матеріальної мотивації не можна, адже зростання цін і непередбачені матеріальні втрати, пов'язані з воєнними діями, окупацією, руйнуваннями цивільної інфраструктури, тощо, призводять до додаткових потреб працівників у фінансових ресурсах для компенсації втрат і підтримання звичного способу життя та рівня особистої економічної безпеки [171].

Із початком повномасштабної війни в Україні значна частина активного працездатного населення евакуювалася за кордон, більшість влаштувалася там на роботу. Не зважаючи на те, що з часом (в міру звільнення окупованих територій) частина населення повернулася в Україну, відчутною проблемою для підприємств залишається нестача висококваліфікованих кадрів, які все ще залишаються за межами України. При цьому, значна кількість приватних підприємств були змушені припинити роботу, а серед бюджетних установ відбувається скорочення посад під впливом зменшення бюджетного фінансування, тому багато працівників залишилися без роботи. У той же час, певна частина регіонів залишається небезпечною для проживання, а перехід на

віддалену роботу є не завжди можливим для деяких видів діяльності [172, с. 205].

За даними ООН, кількість мігрантів за межами України продовжує зростати та перевищила 6,9 млн осіб станом на 17 квітня 2025 року. З початку 2025 року виїхало близько 100 тис. осіб [173]. Тому перед менеджментом багатьох підприємств виникає задача перегляду та покращення системи мотивації персоналу, вибору більш доречних інструментів мотивації. За таких обставин доречним є:

- скорочення вимог до формальної оцінки роботи працівників;
- застосування простих та легко вимірюваних показників оцінювання ефективності праці, що впливають на рівень матеріальної винагороди;
- забезпечення стабільності виплати основної заробітної плати;
- визначення чітко окреслених і досяжних завдань перед працівниками, що відповідають їх функціональним обов'язкам та рівню кваліфікації;
- активне залучення працівників до вирішення важливих для підприємства задач, делегування їм частини управлінських функцій;
- публічне визнання досягнень працівників у професійній та суспільній сферах;
- формування та розвиток сприятливого психологічного клімату, поліпшення трудової дисципліни, превентивні заходи щодо попередження появи конфліктних ситуацій у майбутньому;
- стимулювання командної роботи і розвитку колективу загалом та окремих працівників тощо [36; 134, с. 99; 174, с. 65].

Найбільш ефективними будуть комплексні поєднання запропонованих чинників мотивації у кадрових стратегіях українських підприємств [38, с.135].

У межах цього дослідження проведено аналіз основних положень кадрових політик кількох вітчизняних підприємств. Метою такого аналізу стало встановлення конкретних мотиваційних чинників, що використовуються компаніями, які працюють на українському ринку у реаліях воєнного часу. Об'єктами аналізу стали підприємства, які перебувають на топових позиціях у

рейтингу найкращих роботодавців України 2025, який визначається Forbes Ukraine та сайтом пошуку роботи roboto.ua [175] (табл.2.3), а також компанії, кадровий аспект діяльності яких був підданий діагностиці у попередньому підрозділі цього дослідження і з якими у Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького сформовані тривалі партнерські стосунки, що дозволяє отримувати додаткову інформацію про стан їх кадрової політики з внутрішніх джерел.

Отже, характерними рисами сучасних методик стимулювання персоналу, які використовуються лідерами ринку праці в сегменті роботодавців, а саме компаніями, переважно з зарубіжним капіталом, які мають досвід роботи на закордонних ринках в умовах жорсткої конкурентної боротьби за людський капітал найвищої якості, наразі є: прагнення до відкритої комунікації та постійного зворотнього зв'язку з персоналом для оперативного та ефективного визначення його потреб; управлінський акцент на гарантуванні фізичної безпеки та підтримання стану здоров'я працівників, як фізичного, так і психологічного, особливо в умовах постійного стресу, зумовленого війною; фокус на соціальній відповідальності та командній роботі, на взаємопідтримці у робочих колективах і проєктних командах і на переданні досвіду різними поколіннями працівників один одному. Зокрема, досвідчені та авторитетні фахівці, які тривалий час працюють у компанії, стають менторами для молодих працівників, та навчають їх тонкощами професії, у той час, як молоді таланти діляться своїми цифровими навиками та компетентностями і демонструють старшим колегам, яким чином можна оптимізувати виконання ними щоденних рутинних завдань із застосуванням здобутків науково-технічного прогресу та цифровізації. Залишається стабільною політика підприємств щодо утримання працівників через використання механізмів матеріального мотивування, у тому числі з практикою постійного перегляду рівня заробітної плати у залежності від індивідуальних досягнень співробітників і їх результативності за аналізований період (зазвичай, рік).

**Таблиця 2.3. – Лідери рейтингу роботодавців України 2025, їх підходи до мотивації персоналу та обрані кадрові стратегії**

Компанія	Орієнтована кількість персоналу (2024 рік), осіб	Номінація	Особливості підходів до мотивації	Обрана кадрова стратегія
Intellias Україна	3000	Лідер рейтингу	Індивідуальні плани розвитку працівників (IDP), менторство та коучинг, компенсація витрат на підтримання здоров'я	Заохочення ініціативи працівників, матеріальна та нематеріальна підтримка їх ідей і амбіцій
Vodafone Україна (ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»)	2557	Друге місце у рейтингу	Інклюзивне робоче середовище, турбота про психічне здоров'я, навчання і розвиток	Інклюзивність і слідування принципам DEI
Headway	350	Третє місце у рейтингу	Довіра у стосунках, можливість обирати проекти для виконання, публічне визнання досягнень і зворотній зв'язок	Поєднання професійного розвитку, визнання заслуг і гнучкої зайнятості.
Корпорація АТБ	59000	Найактивніший учасник рейтингу	Можливість довготривалої роботи у компанії, поєднання класичних форм матеріальної і нематеріальної мотивації	Стабільна зайнятість та утримання працівників у компанії
SoftServe	13000	Вибір експертів	Власні освітні підрозділи для безкоштовного навчання та професійного розвитку	Баланс робота-життя та формування корпоративної культури
OBRIO	400	Lovemark (найвищий рівень лояльності)	Конкурентна заробітна плата, інвестиції у добробут працівників, менторство та командна робота	Утримання талантів і гнучкість в управлінні персоналом
Philip Morris (ПРАТ «ФІЛІП MORRIS УКРАЇНА»)	405 (83100 в усьому світі)	Вірець турботи про персонал	Повнота соціального пакету	Соціальна орієнтація та людиноцентризм, «wellbeing»
Appflame	450	Місце для розвитку	Фінансування витрат на облаштування домашніх офісів для роботи онлайн	Професійний та особистісний розвиток персоналу
Інтерпайп	9700	Підтримка захисників та захисниць	Використання інновацій та цифрових технологій для полегшення роботи та створення комфорту	Інновації, цифровізація та автоматизація в управлінні персоналом

Джерело: складено автором за даними [157-159, 175-179]

У табл. 2.4 узагальнено результати аналізу кадрових політик вітчизняних підприємств.

Водночас, навіть підприємства, що демонструють зразкові практики в управлінні персоналом і мотивації під час повномасштабної війни, визнають існування проблем, пов'язаних із кадровим ресурсом. Наприклад, компанія «Інтерпайп» стикнулася із кадровим голодом і кадровим дефіцитом, які виявились особливо відчутними у прифронтовому Нікополі, де брак персоналу склав 24% у 2024 році. Директор з персоналу компанії наголошує, що якщо цей показник зросте до 30%, виробництво доведеться зупинити [180], а це означатиме звільнення решти персоналу, який на разі продовжує працювати попри ризики війни. Також за різними даними біля 1000 працівників компанії станом на середину 2025 року служать у збройних силах України, що і стало приводом для трансформації її кадрової стратегії у напрямі використання мотиваційних чинників для підтримання захисників і ветеранів. Такий підхід варто запозичити корпорації «АТБ», оскільки за інформацією з відкритих джерел, 4,5 тисячі співробітників АТБ станом на початок 2025 року служать у Збройних силах України, Теробороні та Національній гвардії [159].

Проблемним моментом, зокрема, для різних категорій стейкхолдерів, які бажають ознайомитися із кадровою політикою та кадровою стратегією сучасних підприємств, у тому числі і для того, щоб зробити вибір на користь цієї чи іншої компанії як майбутнього роботодавця та потенційного користувача їх інтелектуального капіталу, залишається відсутність формалізації принципів і підходів до управління персоналом у форматі єдиного інформаційного джерела – цифрового документу. Відомості щодо використовуваних мотиваційних механізмів, можливостей навчання та професійного розвитку, усередненого та орієнтованого рівнів оплати праці, тощо, в епоху інформаційної відкритості оприлюднюються підприємствами, однак, знаходяться у різних розділах та підрозділах їх офіційних сайтів, збірках документів або ж розміщуються на платформах для цифрового рекрутингу, тому сформувавши комплексне враження про мотиваційну політику компанії сторонній особі – потенційному працівнику

**Таблиця 2.4. – Аналіз кадрових політик вітчизняних підприємств**

Підприємство	Матеріальні стимули	Соціальна підтримка	Навчання та розвиток	Кар'єра	Гнучкість та інклюзія	Командна робота та корпоративні цінності
Intellias Україна	Перегляд і підвищення заробітної плати, премії	Медичне страхування, програми для підтримання здоров'я	Індивідуальні плани розвитку	Можливість змінювати проєкт	Активні принципи DEI	Менторство та коучінг, командна праця
Корпорація АТБ	Премії, інвестиції в «людський капітал»	Підтримання мобілізованих працівників, соціальний пакет	Навчання для кар'єрного зростання	Перевага надається працівникам, які довше працюють у компанії	Помірні, використовуються	Менторство, взаємодопомога, шедовінг; створення нових робочих місць, стабільна занятість
Vodafone Україна	Премії, бонуси, Програма визнання «Vodafone People: визнаю і дякую»	Медичне страхування, компенсація витрат на спортивні заняття	Внутрішні лекторії, програми стажування, участь у освітніх проєктах	Анонсуються можливості кар'єрного зростання	Помірні, використовуються	Цінності: відповідальність, людиноцентричність, єдність, довіра, сміливість
Ukravit	Конкурентна заробітна плата, премії, бонуси	Медичне страхування та обмежений соціальний пакет	Співпраця з ЗВО, практичне навчання молодих фахівців	Існує можливість кар'єрного зростання; заохочується ініціативність	Помірні, використовуються	Створення нових робочих місць і турбота про колектив
ПрАТ «МХП»						Прозорість і відкритість діалогу з працівниками
ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» (РМІ)	Пільги та бенефіти. Комплексний підхід: поєднання турботи про фізичне здоров'я, психологічну безпеку та можливості для зростання	Медичне страхування, програми підтримання членів родин. Ціль – добробут працівника.	Неперервне навчання, використання ШІ у навчанні, програми для формування лідерів	Можливість зробити кар'єру у різних підрозділах компанії, у різних містах і країнах	Гнучкі робочі години («Smart Work»), баланс між роботою та особистим життям, принципи DEI	Цілі і цінності: «We Care» (турбота), «We are Better Together» (ми кращі разом), «We are Game Changers» (ми змінюємо правила гри).
ПрАТ «Київстар»	Конкурентна система винагород (Total Rewards)	Розширений соціальний пакет	Власні освітні програми, компенсація витрат на навчання	Можливий вертикальний та горизонтальний кар'єрний рух	Помірні, використовуються	Фокус на співпраці, командній роботі, відкритості, підтримці та спілкуванні
ТОВ «Нова пошта»	Премії за ефективність, досягнення КРІ, перегляд заробітної плати	Страхування, обмежений соціальний пакет	Внутрішні навчальні програми	Активне кар'єрне зростання	Помірні, використовуються	Відзначення найкращих працівників, визнання досягнень
Інтерпайп	Підвищення заробітної плати	Великий соціальний пакет	Заохочується	Можливість кар'єрного зростання	Помірні, використовуються	Не конкретизовані

*Джерело: складено автором за даними [157-159, 176-181]*

партнеру, інвестору, представнику державного органу влади чи рейтингового агентства – досить складно та ресурсо затратно.

Отже, аналіз діяльності ряду зарубіжних і вітчизняних компаній, які входять до рейтингів і переліків найкращих роботодавців, дозволив дійти висновку щодо тих принципів, які використовує їх менеджмент в управлінні персоналом для того, щоб досягти високого рівня мотивації працівників, утримати їх у компанії та водночас надихнути на сталий професійний розвиток. Це такі принципи, як:

- прозорість в управлінні персоналом;
- заохочення ділитися інформацією та позитивними відгуками про діяльність компанії;
- визнання заслуг і внеску кожного працівника;
- соціальна підтримка працівників у скрутні часи;
- чітка постановка цілей та конкретизація завдань;
- фокусування на ефективній зайнятості працівника впродовж дня;
- постановка досяжних цілей;
- підтримання та допомога під час виконання робочих завдань;
- гнучкий робочий графік та фокус на потребах працівників;
- створення позитивного робочого оточення;
- постійний контакт з працівниками;
- пропонування освітніх ініціатив та фахового розвитку;
- підтримання креативності та ініціативності при прийнятті рішень;
- надання структурованого та конкретного відгуку про виконані завдання;
- періодичні опитування та зацікавленість у думці працівників щодо організації та реалізації робочого процесу;
- встановлення перерв впродовж робочого дня для ефективного балансування роботи та відпочинку;
- забезпечення можливостей кар'єрного зростання;
- конкретна політика щодо розподілу нагород і винагород;

- заохочення командної роботи;
- створення умов для досягнення балансу роботи та відпочинку;
- фасилітація, медіація та об'єктивність у спробах вирішення конфлікту між працівниками;
- створення простору та можливостей для фахового зростання;
- заохочень інноваційних підходів та практик під час виконання рутинних завдань.

Опитування топ-менеджерів та працівників кадрових служб і аналогічних підрозділів українських суб'єктів господарювання, що працюють під впливом загроз воєнного часу, продемонстрували такі результати щодо оцінювання рівня використання чинників мотивації в управлінні персоналом (рис.2.5).



**Рисунок 2.5. – Оцінки рівня використання чинників мотивації в управлінні персоналом підприємств в Україні в умовах воєнного часу**

*Джерело: складено автором*

Отже, мотивація персоналу у різних її формах і проявах є дієвими інструментом для збереження кадрового ресурсу вітчизняних суб'єктів господарювання під впливом ризиків воєнного часу. Пошук оптимальних шляхів для захисту працівників від фізичних загроз для їх життя та здоров'я, турбота про їх економічне благополуччя, а також психологічний стан і ментальне здоров'я з боку менеджменту українських підприємств демонструють небайдужість керівників до проблем і потреб підлеглих, і свідчать про турботу про кадровий капітал бізнесу, що є необхідним засобом для підтримання рівня лояльності персоналу в умовах поширення викликів, спровокованих тривалими воєнними діями росії проти України.

Ефективними матеріальними чинниками мотивації персоналу, які можуть використовуватися українськими підприємствами у воєнний час, можуть стати: стабільна виплата заробітної плати (навіть при незмінному її розмірі – без підвищення, але за умови дотримання чітких термінів її виплат, керівництво компанії може демонструвати працівнику готовність виконувати свої зобов'язання навіть в умовах нестабільності тотальної нестабільності та економічної невизначеності зовнішнього середовища); премії та додаткові грошові виплати, зокрема, пов'язані з визначними подіями в житті працівника або його родини; різні форми фінансової підтримки у складних для працівника життєвих обставинах, наприклад, допомога з орендою житла чи іншого майна у випадку їх втрати; допомога родинам працівників, які були мобілізовані; гнучкий підхід до визначення та оплати праці дозволить менеджменту компаній поєднати мотиваційний механізм з механізмом економії фінансових та матеріальних ресурсів. Нематеріальними чинниками мотивації працівників можуть бути: оплата підприємством психологічних консультацій; започаткування внутрішніх груп ментальної підтримки працівників; можливість варіювати тривалість робочого дня та його початок і кінець для тих співробітників, які мають маленьких дітей або утриманців, що потребують постійного догляду; публічні форми визнання внеску працівників у загальні результати діяльності суб'єкта господарювання, наприклад, із використанням

засобів і каналів внутрішньої комунікації, робочих чатів, публічних зібрань тощо; розширення меж залучення персоналу до прийняття стратегічних рішень. Розширення меж цифровізації ринку освітніх послуг надає додаткові можливості для мотивації працівників через їх професійний розвиток за індивідуальними кар'єрними траєкторіями шляхом оплати компаніями їх участі у онлайн семінарах, вебінарах, тренінгах, програмах підвищення кваліфікації або перепідготовки чи виділення їм часу у межах робочого дня на відвідування безкоштовних освітніх заходів. Ще одним нетиповим чинником нематеріальної мотивації може бути контроль з боку фахівців HR-відділів балансу робочого часу та часу відпочинку персоналу задля протидії його емоційному вигоранню. Реалізувати цей інструмент на практиці можна шляхом фіксації робочого часу працівників, відстеження тих членів трудового колективу, які тривалий час не брали відпусток та проведення з ними бесіди на тему важливості витрачання часу на особисте життя навіть за умови їх прагнення присвятити себе повністю робочому процесу – з матеріальних або ментальних причин. У теорії мотивації виділяють також соціальні чинники мотивації. До їх загального переліку можна віднести: вжиття управлінських і організаційних заходів щодо підтримання командного духу у колективі, зокрема, в умовах воєнного часу такий підхід можна реалізувати через волонтерство та спільний відпочинок працівників і їх сімей під час святкування загальнодержавних свят (новорічні та різдвяні корпоративи, тимблдинг, спортивні свята для дітей працівників, тощо). Іншим напрямом соціальної мотивації можуть стати корпоративні заходи у межах реалізації політики корпоративної соціальної відповідальності, такі як допомога військовим, переселенцям, що проводитимуться за участі максимальної кількості членів трудового колективу. Не новою, але дуже важливою і затребуваною формою соціальної мотивації в умовах воєнного часу є збереження за працівниками робочих місць (особливо у випадку їх мобілізації або внутрішнього переміщення). Така мотиваційна політика компанії дає працівникам відчуття стабільності та власної значущості.

Поєднання матеріальної, нематеріальної та соціальної форм мотивації має бути формалізованим на рівні кадрової політики підприємства. Публічність і прозорість мотиваційних механізмів можуть бути додатковими перевагами для суб'єкта господарювання при спробах сформувати позитивний бренд роботодавця та отримати конкурентні переваги на ринку праці, що нині потерпає від кадрового голоду, спричиненого війною росії проти України [171].

Інноваційний підхід у використанні мотиваційних чинників в управлінні персоналом демонструє компанія Intellias – лідер рейтингу Forbes Ukraine та сайту пошуку роботи robota.ua у категорії найкращих роботодавців України 2025 [175]. Те, що компанія уже другий рік поспіль утримує цю позицію, свідчить про послідовність та ефективність її кадрової політики та про наявність у компанії кадрової стратегії.

Компанія має власний внутрішній структурний підрозділ – університет (Intellias University) для навчання та розвитку працівників. Для організації робочого процесу з мінімальним стресом і загрозами для безпеки персоналу пропонується три формати зайнятості: співробітник може працювати з офісу компанії, де забезпечені та неухильно дотримуються та контролюються безпечні умови праці; виконувати завдання віддалено, у дистанційному режимі, або використовувати гібридний формат, який поєднує роботу у комфортних домашніх умовах і можливість працювати в офісі компанії, коли у цьому виникає потреба.

Цікавим підходом у HR-менеджменті досліджуваного суб'єкта господарювання, вартим для запозичення іншими вітчизняними підприємствами, є практика розробки індивідуальних планів розвитку персоналу (так званий IDP – Individual Development Plan) – документу, який містить аналіз сильних і слабких сторін працівника, цілі його розвитку у форматі SMART, графік його підвищення кваліфікації, інформацію про актуальні освітні курси та навчальні можливості, співвіднесені з кар'єрними цілями та професійними потребами.

Табл. 2.5 містить SWOT-аналіз мотиваційних політик українських підприємств у реаліях воєнного часу.

**Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз мотиваційних політик українських підприємств у реаліях воєнного часу**

	Можливості:	Загрози:
	<p>Тестування нових підходів в умовах стресу та ризиків;            Перехід до повністю дистанційного формату роботи;            Цифровізація управління персоналом та мотиваційного механізму;            Розширення практик менторства, коучингу, шедовінгу;            Використання практики «пожиттєвого найму»</p>	<p>Втрата життя та здоров'я на робочому місці через повітряні атаки;            Професійне вигорання;            Зниження ефективності праці в умовах стресу та загроз;            Конкурентна бротьба за таланти та інтелектуальний капітал;            Дифіцит професіоналів на ринку трудових ресурсів;            Продовження міграції</p>
<p><b>Сильні сторони:</b>            Фокусування на командній роботі;            Створення умов для взаємопідтримки та колективізму;            Гнучкість та ефективні поєднання різних форм зайнятості;            Увага до ментального здоров'я працівників;            Успішні поєднання матеріальних різних мотиваційних чинників;            Врахування терміну роботи та досвіду під час мотивації</p>	<p>«Сила і можливість»            Гнучкість та цифровізація процесу управління персоналом і стимулювання для дотримання правил безпеки;            Обрання найкращих мотиваційних чинників для роботи в умовах воєнного часу;            Підвищення лояльності практикою заключення довгострокових робочих угод з топовими досвідченими працівниками</p>	<p>«Сила і загрози»            Зміна ролей у команді, ротація кадрів для уникнення професійного вигорання;            Фінансування обладнання та створення необхідних умов для організації «домашніх офісів»;            Розширення використання цифрових сервісів та цифрових екосистем для автоматизації виконання рутинних завдань та економії часу працівників</p>
<p><b>Слабкі сторони:</b>            Опір змінам з боку працівників;            Неврахування виснаження – фізичного та емоційного – при формуванні навантаження;            Обмежені можливості матеріального стимулювання;            Надмірний тиск на працівників у питаннях професійного розвитку та навчання;            Неконкурентоспроможні заробітні плати порівняно з зарубіжними компаніями</p>	<p>«Слабкість і можливість»            Командна робота та менторська підтримка під час ініціювання змін і запровадження нових технологій для подолання опору їм;            Збільшення кількості нематеріальних стимулів для компенсування неможливості матеріального винагородження</p>	<p>«Слабкість і загрози»            Поява нових конкурентів за кадровий ресурс;            Фізичне руйнування офісів і приміщень підприємств, неможливість виконання посадових обов'язків;            Звільнення працівників через втому та стрес;            Неefективна робота, перевитрата ресурсів через недбалість працівників;            Нелояльний персонал.</p>

*Джерело: складено автором*

Отже, українські підприємства, а також компанії, які мають представництва та структурні підрозділи в Україні, а відтак, потрапили у необхідність працювати в умовах постійного впливу загроз війни на функціонування та розвиток їх бізнесу, у своїй більшості обирають холістичний підхід до мотивації персоналу у таких умовах господарювання. Цей підхід характеризується наполегливими спробами HR-менеджменту активно використовувати та збалансувати кількість і частоту застосування форм матеріального та нематеріального стимулювання; поєднати можливість дистанційної зайнятості та роботи з комфортних безпечних умов із живим спілкуванням та здатністю працівників напругу звернутися до керівництва компанії; врахування потреби зваженого підходу до навчання та розвитку персоналу із урахуванням того рівня стресу, втоми та соціальної напруженості, яким піддаються українці, і які знижують їх ініціативність та готовність використовувати обмежені фізичні та ментальні ресурси для отримання додаткових знань, вмінь та компетенцій.

Недостатньо ефективно та результативно керівництво українських підприємств використовує інструмент кар'єрного зростання та індивідуальних планів розвитку працівників, вимагаючи від них нових професійних результатів без пояснення того, яким чином вони вплинуть на підвищення рівня їх матеріального добробуту або як змінять їх роль і позицію в структурі управління суб'єкта господарювання.

В реаліях воєнного часу працівники підприємств повертаються до необхідності задоволення першого рівня своїх потреб, якими, згідно більшості мотиваційних теорій, є потреби у безпеці. Отже, сучасним бізнес-структурам необхідно забезпечити атмосферу безпечного та безперервного виконання штатним персоналом своїх обов'язків, а також надати можливість самостійного планування робочого дня, принаймні на тих посадах і в тих видах економічної діяльності, де це можливо та прийнятно з позицій суспільних цінностей, колективних потреб та національної безпеки.

## Висновки до розділу 2

1. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності мотиваційної політики підприємства продемонстрував дві течії наукової думки у цьому контексті: підходи, що спрямовані на оцінювання досягнутого рівня мотивації персоналу, та підходи, що націлені на визначення ефективності функціонування самої системи мотивації в управлінні персоналом підприємства. У результаті дослідження було виокремлено та деталізовано проблемні методичні аспекти оцінювання мотивації, узагальнено та доповнено етапи оцінювання мотивації з акцентом на цифровізацію цього процесу, запропоновано напрямки для вдосконалення оцінювання мотивації персоналу шляхом поєднання принципів системності, послідовності та автоматизації.

2. Сучасний стан інтеграції технологічних інновацій у мотиваційні стратегії підприємства характеризується такими тенденціями, як: поява та інтенсифікація «цифрових кадрових ризиків»; всеосяжність та системність використання цифрових технологій у процесі управління персоналом, у тому числі і у якості мотиваційного чинника; визнання цифрової грамотності як керівництва, так і рядових працівників, необхідною умовою для ефективної їх інтеграції у цифрову екосистему підприємства та реалізації мотиваційних стратегій; зростання позитивного впливу цифрових технологій на мотивацію персоналу, завдяки таким їх якостям, як зручність, прозорість, оперативність, персоналізація, зворотний зв'язок, гейміфікація, широкі можливості для саморозвитку та дистанційної роботи працівника. Як реакція на виявлені тенденції, були надані пропозиції щодо перспектив подальшого використання технологічних інновацій у мотиваційних стратегіях, зокрема, шляхом інтеграції цифрових платформ для зворотного зв'язку з метою глибшого розуміння HR-менеджментом потреб працівників; заровадження гейміфікації для перетворення рутинних завдань на захоплюючі виклики, використання мобільних додатків для прозорості і безперервної комунікації та навчання;

застосування зовнішніх та внутрішніх цифрових інструментів для оцінки мотивації.

3. У результаті оцінювання рівня використання чинників мотивації в управлінні персоналом підприємств в Україні в умовах воєнного часу було виявлено, що вітчизняні суб'єкти господарювання надають пріоритет стабільності матеріальної винагороди, намагаються пропонувати працівникам конкурентоспроможні заробітні плати, однак, через нестачу матеріальних ресурсів це не завжди вдається, а перегляд рівня оплати відбувається епізодично та не має системного характеру, що знижує його мотиваційну ефективність. Навіть без перспективи підвищення, стабільна та своєчасна виплата заробітної плати є потужним матеріальним чинником мотивації в умовах тотальної нестабільності. Преміювання, бонусні системи, пільги, бенефіти та інші форми матеріального стимулювання є ефективними у воєнний час, але максимізувати позитивний ефект для підтримання рівня мотивації працівників може їх поєднання з розширенням чинників нематеріальної та соціальної мотивації, таких як психологічна підтримка, гнучкість робочого графіку, публічне визнання заслуг і досягнень, залучення до стратегічних управлінських рішень, надання можливостей для професійного розвитку із використанням цифрових інструментів, дотримання балансу робочого та особистого часу, організація колективного відпочинку, тощо. Адаптація мотиваційних політик українських підприємств у реаліях їх функціонування під час воєнного стану має поєднувати: акцентування на зміні мотиваційних потреб працівників, стимулювання «нетипової» креативності для роботи під постійними загрозами, використання холістичного підходу до мотивації персоналу, формалізації основ кадрової політики як цілісного джерела комплексної інформації про використання мотиваційних чинників в управлінні персоналом.

Отримані у межах розділу наукові результати опубліковані у працях здобувача [38], [116], [171] що наведені у списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 3

### МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ПОКРАЩЕННЯ ЙОГО ТРУДОРЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

#### **3.1. Трансформація системи управління персоналом у реаліях світу VANI: фокусування на мотиваційних чинниках і потребах працівників**

В умовах загострення кризових явищ в економіці України, забезпечення взаємодії та злагодженості роботи персоналу відіграє важливу роль у підвищенні ефективності управління будь-яким суб'єктом підприємництва. Мінливість сучасного середовища, що викликає зміни в сутності та характері праці (підвищення її інтелектуалізації, зростання рівня мобільності працівників тощо), формує тенденцію до постійного зростання ролі людського фактору в забезпеченні ефективності та конкурентоздатності підприємства. На сучасному етапі розвитку національної економіки вирішення завдань, які виникають у процесі функціонування підприємств, стає можливим лише завдяки формуванню належної мотиваційної основи з метою спонукання персоналу до ефективної праці. Формування оптимальної системи мотивації праці персоналу, зокрема пошук та залучення відповідних інструментів, є одним з ключових чинників забезпечення безперервного розвитку підприємства. Саме переміщення акценту на людський фактор у структурі управління підприємством забезпечує підвищення ефективності праці та зростання рівня капіталізації бізнесу. Актуальність дослідження викликана зростанням значущості системи мотивації персоналу в загальній структурі управління підприємством [38, с.131].

В умовах VANI world – світу, що є крихким з точки зору домовленостей і виконання обіцянок і зобов'язань, тривожним, нелінійним і незрозумілим (наприклад, для працівників, що не розуміють мотиви, якими керуються їх менеджери під час прийняття управлінських рішень) співробітники бізнес-

структур шукають «тихі гавані», прагнуть працевлаштуватись там, де шанують традиції та готові запропонувати довгострокові трудові відносини, оформлені з дотриманням усіх формальних і законодавчих вимог [20, с. 91]. Різні аспекти нової моделі світоустрою, яку Джамейс Кашіо (Jamais Cascio) у 2020 році назвав «BANI World» [182], досліджують такі вчені, як Бхавіка Г. В., Деві Д. П., Хандаяні М. Л. (Bhawika G. W., Dewi D. P., Handajani M. L.), які простежують еволюцію від VUCA до BANI і вивчають виклик стратегічного середовища, що нею пов'язані [183], Ботеа-Мунтян Д. Р., Константінеску Р. (Botea-Muntean D. R., Constantinescu R.), що також порівнюють світи VUCA та BANI у спробах конкретизувати виклики для сучасних бізнес-моделей. Дослідники задаються питанням: Чи можуть циркулярна економіка та різні цифрові інструменти, такі як Інтернет речей, допомогти бізнес-моделі відповісти на виклики світу BANI? та займаються пошуком рішень та майбутніх маркетингових стратегій для реакції на такі виклики [184]. Своєю чергою, Мешайкіна Е., Остапінська К. (Mieszajkina E., Ostapinska K.) надають оцінку впливу світу BANI на інноваційну діяльність малого бізнесу [185], Тшеце З. (Tshetshe Z.) у філософському контексті робить акцент на визнанні «Буття» у світі BANI [186], а Бушуєв С., Івко А., Мудра М., Мурованський Г., Пілюгіна К. (Bushuyev S., Ivko A., Mudra M., Murovanskiy G., Piliuhina K.) фокусуються на питанні адаптивності в управлінні інноваційними проектами в умовах BANI-середовища [187]. Предметно вивчає можливості та ризики поширення тенденцій світу BANI у економічному середовищі Зачосова Н.В., яка обґрунтовує зміни, що мають відбутися у стратегії та механізмі управління економічною безпекою підприємств в умовах війни, індустрії 4.0 та світу BANI [188, 189], та крім цього висвітлює і характерні риси стратегічного управління кадровою безпекою підприємства як напрям збереження та розвитку людського капіталу в умовах BANI World та Індустрії 4.0 [190]. Загальні характеристики особливостей менеджменту в умовах BANI-світу узагальнює у своїй публікації Буняк Н. [191].

Традиційні підходи до управління персоналом у капіталістичному світі схиляють HR-менеджерів до орієнтації на потреби компаній та їх власників, на стратегічні цілі розвитку бізнесу та фінансові апетити інвесторів [192]. Як зазначає Потьомкін Л. М., натеper переважають наукові концепції і практичні дії керівників підприємств, спрямовані на підвищення ефективності їх діяльності на основі реформування техніки, технологій та організації виробництва і реалізації продукції, без урахування однієї з найважливіших складових організації – мотивації персоналу [77, с.61]. Усвідомлення критичної важливості кадрового ресурсу для їх досяжності та задоволення змушує керівні кадри до пошуку балансу між потребами різних категорій стейкхолдерів. І якщо раніше пріоритет був на стороні власників капіталів, то нині наполегливо популяризується думка про те, що у фокусі HR-менеджменту вітчизняних підприємств мають опинитися потреби і інтереси власників інтелектуального капіталу, тобто працівників. Якщо керуватись такою візією на прикладному рівні, тоді виникає потреба у розробці пропозицій щодо можливостей трансформації систем управління персоналом задля фокусування їх ціннісних орієнтирів на мотиваційних чинниках і потребах працівників суб'єктів господарювання.

Шаповал О.А. стверджує, що у контексті започаткування на підприємстві мотиваційного механізму під час формування та подальшого покращення системи матеріальних стимулів, які застосовуються до персоналу, необхідною є орієнтація на такі спонукальні мотиви праці, які корелюють з потребами та інтересами працівників, як: задоволення матеріальної зацікавленості працівників у високих професійних результатах їх праці (шляхом справедливої оплати праці, розмір якої періодично переглядається); забезпечення перспектив кар'єрного зростання (на основі індивідуальної кар'єрної траєкторії, яка розроблена фахівцями HR-відділу підприємства із урахуванням побажань працівника та його бачення власного професійного майбутнього); комплексна реалізація особистих і колективних цілей співробітників (взаємодоповнення та взаємоузгодження інтересів і потреб як окремих працівників, так і команд, до

яких вони входять, поєднання персоналізованої та колективної форм мотивації); прив'язка інструменту мотивації до конкретних результатів роботи працівника або відділу, команди, колективу, підприємства в цілому, тощо [79, с.155].

Політика мотивації персоналу має бути зрозумілою працівникам і інтегрованою до стратегії управління персоналом. Якімова Н. С., Таранич О. В., Байдін С. В. вважають, що розділ мотивації персоналу у стратегії управління ним має містити відомості щодо підходів і принципів розробки ефективної системи мотивації, передбачати постійне аналізування потреб працівників та фіксувати наміри керівництва підприємства щодо удосконалення форм матеріального й морального стимулювання персоналу за наявності такої можливості [80, с.114].

Яковенко В. Г., Горобець Д. В. розподіляють форми мотиваційної діяльності підприємства у відповідності до домінуючих у той чи інший період часу потреб працівника, до переліку яких віднесено: потребу у самоактуалізації (задовольняється через залучення працівників до обговорень векторів діяльності підприємства, врахування їх думок і побажань у різних напрямках організації та реалізації бізнесових і виробничих процесів), потребу у самоповазі (задовольняється розширенням автономії працівника у площині виконання ним професійних функцій і завдань, відсутності надмірної бюрократії у робочому процесі), соціальні потреби (задовольняються через можливість комунікації з колегами, участь у корпоративних заходах, фінансування занять спортом або іншого хобі), потребу у безпеці (задовольняється через довгострокові контракти або систему позиттивного найму, програми медичного та пенсійного страхування, рух кар'єрною траєкторією та безпечні умови праці та перебування на робочому місці) та фізіологічні потреби (задовольняється через заробітну плату та інші форми матеріального забезпечення та стимулювання) [81, с.243].

Перехід системи управління персоналом підприємства до моделі фокусування на мотиваційних чинниках і потребах працівників має передбачати виконання HR-менеджментом кількох послідовних дій:

- проведення анкетування або опитування з метою виявлення потреб і побажань працівників, мотивів, здатних спонукати їх до якісного професійного виконання посадових обов'язків;

- ранжування потреб персоналу з метою виявлення пріоритетів для фокусування на них мотиваційних ресурсів компанії;

- розроблення соціально орієнтованої мотиваційної політики підприємства; проведення періодичного моніторингу стану мотивування персоналу;

- підбір інструментів мотивації із врахуванням гендерних особливостей;

- опитування або анкетування працівників щодо рівня їх задоволеності працею і механізмами стимулювання;

- залучення працівників до процесу розробки мотиваційної політики [192].

Розвиток підприємницької діяльності і управління персоналом у реаліях світу ВАНІ вимагає від менеджменту HR-компаній комплексного, цілісного людино центрованого та соціально орієнтованого підходу до пошуку та використання мотиваційних чинників. Процес мотивування персоналу має бути сфокусований таким чином, щоб основну роль у ньому відігравали фактори психологічної підтримки, гнучкість управлінських та виконавчих процесів, стимули до постійного фахового розвитку та індивідуалізовані мотиватори, орієнтовані під нагальні потреби конкретного працівника. Звісно, це вимагає часових та фінансових витрат, але в умовах дефіциту людського капіталу, відтворення якого природним шляхом до особи працездатного віку триває, в цілому, 18-21 рік, управлінському персоналу та власникам бізнесів варто задуматися, чи готові вони чекати стільки часу чи більш раціональним управлінським кроком буде витратити певні суми матеріальних активів для розвитку та мотивації наявного у них кадрового ресурсу. Готовність підприємства до адаптації своїх мотиваційних політик до реалій крихкого, тривожного, нелінійного та незрозумілого світу стане вирішальним фактором у

їх боротьбі за інтелектуальний капітал, основою їх спроможності утримувати таланти та використовувати їх креативність, уміння і навички для отримання прибутку у стратегічній перспективі.

Табл. 3.1 містить пропозиції щодо трансформації підходів до використання мотиваційних чинників в управлінні персоналом під впливом світу BANI.

**Таблиця 3.1. – Трансформації підходів до використання мотиваційних чинників в управлінні персоналом під впливом світу BANI**

Характеристика світу BANI	Вплив на поведінку персоналу	Вплив на потреби персоналу	Зміни актуальності мотиваційних чинників
В - brittle (крихкий, такий, що не тримається купи)	Невпевненість у майбутньому, неухважність, пасивність, депресія, розосередженість	Потреба у гарантії робочого місця; потреба у постійній комунікації, підтримці, нагляді	Зміна короткострокових трудових угод на довгострокові контракти; запровадження практики пожиттєвого найму для топових працівників; встановлення екстрапремій або пожиттєвих доплат для працівників, які пропрацювали на підприємстві 25 і більше років.
А - anxious (тривожний, насторожений)	Безініціативність, лякливність, опір змінам, конфліктність, стан стресу та напруження	Потреба у фізичній безпеці та психологічній підтримці	Організація груп психологічної підтримки та покращення ментального здоров'я; облаштування безпечних і комфортних умов для роботи під час повітряних тривог; надання можливості працювати повністю дистанційно або у змішаному форматі
Н - nonlinear (нелінійний)	Розгубленість, нелогічність вчинків, відстороненість, намагання бути мультизадачним	Потреба змінювати проекти, завдання, посади у межах однієї компанії	Гнучкі графіки роботи; надання працівникам можливості самостійно планувати день з фіксацією обов'язкових результатів (KPI), які мають бути виконані ними впродовж дня; можливість обирати час і тривалість перерв; контроль балансу робочого та особистого часу (стимулювання брати відпустки, а не компенсації за них)
І - incomprehensible (незрозумілий, незбагнений)	Невпевненість у власних знаннях, вміннях і компетенціях; прагнення настанов, чітких інструкцій; страх приймати рішення та небажання ризикувати	Потреба у актуалізації професійних навичок; потреба розвитку лідерських якостей	Безкоштовне навчання та підвищення кваліфікації за індивідуальним планом розвитку працівника (понад планові ініціативи заохочуються і фінансуються за можливості); організація практик онбордингу, шедовінгу, менторства, наставництва з компенсацією особам, які надаватимуть таку підтримку, їх часових витрат; забезпечення можливості комунікацій у режимі 24/7

*Джерело: складено автором*

Отже, у світі VANI традиційні підходи до HR-менеджменту та управління мотивацією видозмінюється у відповідності до реалій нестабільного зовнішнього та внутрішнього економічного середовища та актуальних потреб працівників підприємств. Якщо в умовах поширення моделі світу VUCA (volatility – мінливість; uncertainty – непевність, невизначеність; complexity – складність, ambiguity – невизначеність, змінність, неоднозначність) акцент у техніках кадрового менеджменту було зроблено на стабільності мотиваційної політики, прогнозованості використання інструменту мотивації, чіткій залежності від отриманого працівником результату, від рівня продуктивності його праці та від виконання планових показників, то в умовах світу VANI пріоритетними стають такі принципи мотиваційної політики, як адаптивність психологічна підтримка, емпатія, гнучкість та індивідуалізація.

Трансформації підходів до використання мотиваційних чинників в управлінні персоналом під впливом світу VANI потребують переходу від конкретних непорушних правил поведінки працівників, наприклад, щоденного розпорядку або розподілу обов'язків і повноважень, до гнучких рішень та реакцій на нововиявлені обставини. Це дозволить управлінському персоналу використати принципи проєктного менеджменту для моделювання мотиваційного механізму у відповідь на крихкість оточуючого світу, оскільки у ньому організаційні структури та бізнес-моделі піддаються стрімким змінам і руйнуються, а стабільність предметної області, у якій має спеціалізуватися працівник, та його спланований на роки вперед кар'єрний шлях втрачають свою мотиваційну складову. Натомість стимулювати жагу професійного розвитку та ефективність персоналу можуть пропозиції щодо гнучких графіків, надання широких можливостей щодо віддаленої зайнятості та гібридних форм роботи, які будуть поєднувати дистанційні завдання та особисту присутність працівника на підприємстві. Це дозволить досягти балансу часу, який витрачається на професійні обов'язки та на особисте життя, відпочинок та оздоровлення, що у підсумку дозволить знизити рівень стресу та підвищити лояльність персоналу.

У нестійкому внутрішньому середовищі підприємства, постійних змінах складу робочого колективу, із врахуванням змін, які стрімко відбуваються у оточуючому економічному світі, невизначеність породжує у працівників тривожний стан. Постійність і прозорість комунікації, яку можна організувати та реалізувати з використанням цифрових каналів зв'язку, таких як корпоративні месенджери, професійні спільноти або онлайн платформи, стануть важливими та ефективними мотиваторами, оскільки дозволять працівникам відчувати себе більш упевнено із постійною підтримкою команди або колективу, а також контролювати моменти надходження нових вказівок або роз'яснень від керівництва, перебіг виконання завдань та отримувати цінні інструкції і підказки, а також звертатися за допомогою до колег в режимі реального часу.

Мотивуючим чинником може стати сприяння менеджменту підприємства у питанні розвитку у працівників їх м'яких соціальних навичок (soft skills). Такі компетентності дозволяють адаптуватися до раптових змін, не губитися та оперативно вирішувати проблеми, які виникають; впевнено працювати в умовах невизначеності та ризику. Якщо компанія обирає кадрову стратегію інвестицій у людський капітал, то мотивація через систему навчання та розвитку соціальних навичок, таких як емоційний інтелект, лідерство, креативність, аналітичне та критичне мислення зможуть сформувати колектив виконавців та управлінців, стійкий до стресу та здатний адаптуватися під мінливі умови внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування суб'єкта господарювання.

Подолання тривожності працівників можливе за умови руху управлінського персоналу від спроб забезпечити їх безумовну фізичну безпеку до психологічної підтримки. Нові підходи до мотивації персоналу таких умов не повинні обмежуватися виключно матеріальним стимулюванням та мають передбачати інструменти забезпечення психологічної безпеки та добробуту працівників, гарантувати їм прояви емпатії та персоналізовані стимулюючі

механізми, а також атмосферу довіри та відкритого зворотнього зв'язку у спілкуванні з безпосереднім керівництвом, колегами, членами команди.

У багатьох зарубіжних компаніях усе частіше піднімається питання необхідності управління стресом через систему корпоративних психологічних консультацій та програм забезпечення благополуччя працівників, що поступово стають невід'ємною та важливою частиною їх мотиваційної політики. Результатом такого підходу є зниження рівня тривожності персоналу та підтримання високих показників продуктивності праці. Продемонструвати емпатію у стосунках з працівниками менеджмент компанії може через започаткування практики індивідуальних програм їх підтримки, які формуватимуться на основі інформації, отриманої за результатами тестувань та опитувань щодо поточного рівня їх мотивації, а також через особисте спілкування, яке в умовах дистанційної зайнятості стає для працівників все більш необхідним та цінним мотиваційним чинником.

Ефективна культура довіри будується на відсутності стресу і страху працівника, який бажає висловити свою думку або надати зворотній зв'язок на завдання, призначені йому керівниками. На практиці такий підхід може реалізовуватися через анонімні опитування та цифрові платформи для збору відгуків та пропозицій від працівників.

У нелінійному світі поступове кар'єрне зростання по вертикалі або чітка послідовність використання мотиваційних чинників, наприклад, у залежності від зростання відсотку ефективності праці або перевиконання KPI, має бути замінена багатовекторною моделлю розвитку та стимулювання працівників. Класична мотивація через кар'єрне зростання, надання можливостей для саморозвитку та самоствердження у колективі і публічне визнання цінності працівника, його внеску в результати діяльності підприємства, тощо, мають отримати інші форми реалізації на прикладному рівні. Наприклад, кар'єрне зростання може бути трансформоване у горизонтальний професійний розвиток працівника та його залучення до крос-функціональних і міждисциплінарних проєктів. У такому підході мотивуючим чинником є можливість набувати

новий досвід у різних сферах, ставати так званим T-спеціалістом, працювати над інноваційними проєктами з новими людьми, у нових командах і у нових місцях, що суттєво розширює «фахові горизонти», компетенції працівника та підтримує його інтерес до роботи.

Мінливість оточуючого світу, і в тому числі вимог до конкретної предметної області та фахових компетенцій, якими має володіти працівник на певній посаді, вимагають постійного рефрешу його знань і навиків. Мотивація через оплату освітніх продуктів і послуг, зокрема, доступу до тренінгів від провідних світових експертів у галузі, вебінарів, онлайн-курсів або підтримка професійного розвитку персоналу через надання можливості навчання впродовж робочого дня без зменшення рівня оплати праці, стають досить цінним мотиваційним чинником для того, аби працівник продовжував залишатися у компанії і був їй лояльним та не прагнув до пошуку нового місця роботи.

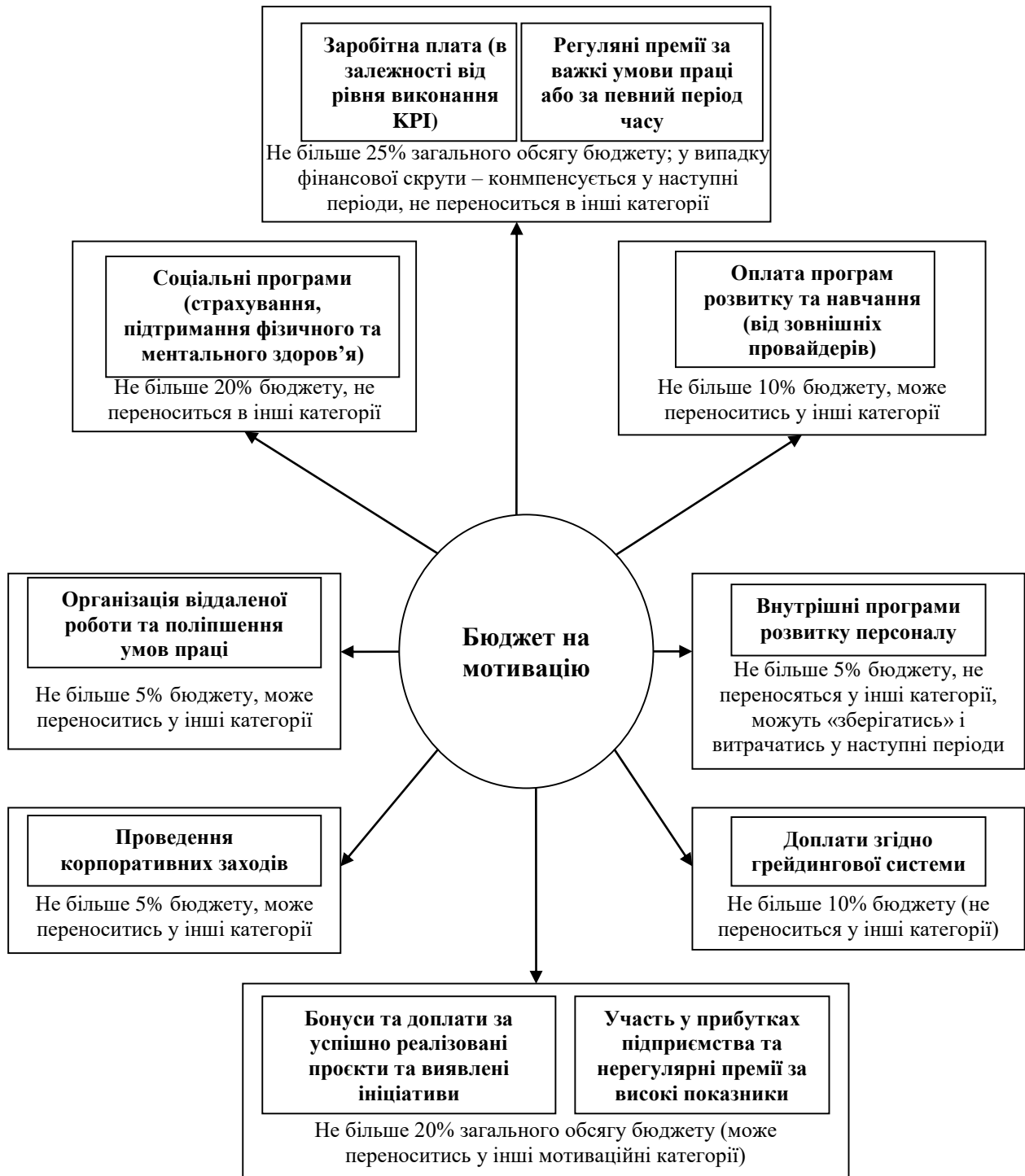
У нелінійному професійному середовищі, яке формується з розширенням меж світу BANI, результати роботи конкретного працівника для компанії можуть бути не очевидними, однак, публічне визнання його внеску в економічний розвиток підприємства, проголошення в колективі про навіть невеликі успіхи рядових виконавців та намагання пояснити, як саме робота кожного конкретного фахівця впливає на загальний економічний результат суб'єкта господарювання, є потужними нематеріальними мотивуючими чинниками, які мають довгостроковий позитивний ефект на поведінку персоналу.

Коли тенденції розвитку підприємницької діяльності та інновації, які постійно видозмінюються під впливом цифровізації, і стають надто складними для повного розуміння їх працівниками, лише виконання ними чітких інструкцій та отримання від цього матеріальної винагороди, стає недостатньо для мотивації їх фахового прогресу. Такий період супроводжується пошуком працівниками філософського сенсу у своїй роботі, і допомоги у цьому процесі та спрямувати його у потрібне для підприємства русло HR-менеджмент може

через побудову мотиваційної політики на чіткому розумінні працівниками місії, візії та стратегічних цілей компанії. Обов'язковою умовою має бути розуміння працівником власної ролі у загальній стратегічній картині функціонування підприємства. Якщо така роль є неочевидною на перший погляд або надто незначною, її можна масштабувати через залучення працівника до процесів прийняття та розробки управлінських рішень, особливо тих, які безпосередньо стосуються їхньої щоденної роботи. Це сформує у них почуття додаткової відповідальності, впливовості та осмисленості власних дій.

Геймфікація та елементи змагальності можуть допомогти візуалізувати здобутки працівників і зробити робочі процеси більш зрозумілими, а рутинні завдання більш привабливими для виконання, зокрема, через ефект змагальності, стимулювання здорової конкуренції у колективі та демонстрації досягнутих результатів у цифровому форматі усім причетним і зацікавленим особам. Іншим напрямом розвитку мотиваційного механізму цьому контексті є використання штучного інтелекту для аналізу досягнень працівників і виявлення персоналізованих мотиваційних чинників, які найкраще задовольняють їх індивідуальні потреби. У незбагненному та незрозумілому світі BANI, цифрові аналітичні системи, які працюють із використанням можливостей штучного інтелекту, можуть допомогти відстежити та конкретизувати матеріальні та нематеріальні потреби працівників і сформувати для них індивідуальні мотиваційні профілі, щоб запропонувати на їх основі конкретні персоналізовані стимули, які якнайкращі скоригують поведінку працівника на робочому місці на потрібних компанії цілях.

Усі актуальні рекомендації з теоретико-методичної площини на практичному рівні зустрічаються з проблемою обмеженості ресурсів українських суб'єктів господарювання, які працюють в умовах воєнного стану. На рис. 3.1 представлено авторську модель розподілу бюджету підприємства на мотиваційні заходи за конкретними формами мотивації із урахуванням впливу світу BANI на поведінку працівників.



**Рисунок 3.1. – Авторська модель розподілу бюджету підприємства за конкретними формами мотивації в умовах нестабільності**

*Джерело: складено автором*

Отже, пропонується створення поза межами системи оплати праці та обов'язкових витрат на утримання та розвиток персоналу формувати окремий бюджет фінансування мотиваційних заходів. Особливістю авторського підходу

до цього процесу є передбачення у мотиваційній політиці підприємства фінансування ряду мотиваційних інструментів, які мають застосовуватися обов'язково, і витрати на деякі з них не можуть бути перенесені у інші категорії або бути здійснені у інші періоди часу. Це дозволить краще мотивувати персонал, оскільки працівники знатимуть, що конкретні мотиваційні інструменти будуть використані беззаперечно та безвідносно до економічних результатів діяльності суб'єкта господарювання. Така економічно не виправдана, на перший погляд, пропозиція зумовлена тим, що у мінливому та непостійному світі ВАНІ сумлінно та ефективна робота працівників не завжди призводить до високого позитивного результату діяльності компанії, на показники якої суттєво впливають зовнішні умови ведення бізнесу. Водночас, не помічати, не відзначати та в цілому нехтувати сумлінною роботою персоналу зі сторони менеджменту підприємств в умовах дефіциту трудового ресурсу на ринку праці буде великим стратегічним прорахунком. У майбутньому працівники, які не отримали винагороду за свою відданість робочому процесу у кризові періоди діяльності компанії, не стануть докладати надмірних зусиль та працюватимуть виключно до того, аби отримати фіксовану суму заробітної плати, належну їм за законодавством України, що призведе до стратегічній перспективі до фінансової стагнації та втрати конкурентних позицій.

Настрої персоналу є визначальними для успіху у багатьох сферах господарювання, де обслуговування клієнтів і рівень їх задоволення сервісом суттєво впливають на фінансовий результат. Тому окрім традиційних матеріальних стимулів пропонується у межах бюджету мотиваційних заходів фінансувати проведення подій, спрямованих не лише на задоволення базових економічних потреб працівників, але і на формування у них позитивного та лояльного ставлення до компанії. Авторська модель розподілу бюджету підприємства за конкретними формами мотивації в умовах нестабільності покликана зміцнити віру працівників у довгострокову зайнятість, дати усвідомлення можливості гнучкого менеджменту, що знизить рівень їх стресу.

### **3.2 Використання бренду роботодавця для трансляції учасникам ринку трудових ресурсів управлінських підходів до мотивації персоналу підприємства**

Пошук нових форм і способів мотивації персоналу є важливим завданням для HR-менеджерів сучасних підприємств, однак, управлінцям варто звертати увагу і на необхідність формування у працівників усвідомлення того, у яких випадках та яким чином вони можуть отримати додаткові привілеї за свої заслуги та професійні досягнення. Сутнісним аспектом цієї інформаційної проблеми є обрання коректного та дієвого способу повідомлення про обрану мотиваційну політику як тим працівникам, які уже пов'язані трудовими відносинами з підприємством, так і тим, хто оцінює пропозиції роботодавців і готовий надати свій професійний і інтелектуальний ресурс компанії, яка найкраще відповідає його прагненням, бажанням та очікуванням.

Отже, функціональність мотиваційної політики компанії має супроводжуватись її інформаційною прозорістю, що привертає увагу до проблеми пошуку засобів трансляції мотиваційних стратегій підприємства до усіх категорій стейкхолдерів, а також до тих, хто лише міркує над можливістю бути долученим до штату компанії. Доцільно оцінити варіант використання бренду роботодавця у якості інформаційного інструменту для повідомлення про тактики мотивації працівників, які прийняті компанією, адже набір компонентів цього засобу досягнення конкурентних переваг на ринку праці є цілком придатними для виконання цієї місії.

У публікаціях сучасних науковців, які досліджують питання мотивації персоналу підприємств та виявляють можливості управлінського впливу на результативність цього процесу прослідковується думка, що ефективні мотиваційні механізми є суттєвою конкурентною перевагою підприємства на ринку праці під час боротьби за професійний кадровий ресурс [20, 21, 60]. На думку вчених, яка уже має підтвердження на практичному рівні, бренд роботодавця є інформаційним інструментом конкурентної боротьби бізнесу за

людський капітал, необхідний для його сталого та стратегічного розвитку, і тому його формування із дотриманням принципів відповідального інформаційного та кадрового менеджменту є важливим і теоретико-методичним, і прикладним завданням. Так, Вонберг Т. В., Дмитрук С. М., Зубова Ю. В. вивчають власне процес формування та дослідження ефективності бренду роботодавця [193], Сало Я. В. досліджує особливості формування бренду роботодавця [194], Жовтяк Г. А. акцентує увагу на формуванні бренду роботодавця саме для потреб ринку праці [195], Джулай М., Сичова А., Безус А., Сичова Н. чинять спроби розробки стратегії розвитку бренду роботодавця під час війни та в повоєнний час [196]. Цікавий контекст наукового пошуку демонструють Мазник Л. В., Драган О. І., вивчаючи інформаційну безпеку організації як фактора посилення бренду роботодавця [197]. Цілий пласт наукових доробків присвячений особливостям розробки та використання бренду роботодавця для підприємств різних видів економічної діяльності: до прикладу, Білявський В. М., Білявська Ю. В. досліджують бренд роботодавця у фармацевтичному менеджменті [198], Драган О. І., Соломка О. М., Мазник Л. В. вивчають бренд роботодавця підприємств харчової промисловості [199], Хитра О. В., Кобилянська А. П. аналізують переваги створення, методи оцінювання і стратегію розвитку бренду роботодавця у туристичній галузі [200].

Будь-яке підприємство використовує інструменти мотивації персоналу, більш або менш активно, в залежності від наявних ресурсів і кадрової політики, а відтак працівники HR-відділів або використовують інформацію про засоби мотивації як конкурентну перевагу на ринку праці, або воліють не згадувати про них до моменту, поки працівник або кандидат на посаду сам не почне цікавитися цим питанням. Отже, надавати відомості про мотиваційні механізми у процесі управління персоналом все одно доводиться, тому краще зробити це професійно та з позитивним ефектом для діяльності підприємства.

Пропонуючи дефініцію бренду роботодавця, Вонберг Т. В., Дмитрук С. М., Зубова Ю. В. зазначають, він відображає унікальну іміджеву та репутаційну

характеристику компанії як місця працевлаштування, і є концепцією, яка описує те, як організація сприймається на ринку праці, які цінності вона пропонує, яка культура та умови праці існують в компанії [193, с.26]. Жовтяк Г.В. у своїх публікаціях використовує термін «HR-бренд підприємства» [195, с.75], підкреслюючи той факт, що в ідеалі бренд роботодавця активно використовується для оптимізації процесу управління персоналом і поміж завдань формування позитивного бренду роботодавця зазначає «посилення мотивації працівників до поліпшення результатів та досягнення цілей [195, с.76]. На ринку праці бренд роботодавця (англ. employer brand) – виступає образом компанії як місця для роботи, який сформований у свідомості потенційних і чинних працівників. Важливу роль у формуванні такого сприйняття відіграють саме дійсні працівники компанії, оскільки вони добре розуміють усі переваги та недоліки роботи. Отже, мета існування бренду роботодавця – привабити, замотивувати на ефективне професійне виконання обов'язків і втримати талановитих фахівців на підприємстві. Його розвиток і популяризація сприймаються як частина HR-стратегії, яка тісно пов'язана з маркетингом і корпоративною культурою суб'єкта господарювання. Узагальнено, бренд роботодавця як «...сукупність іміджевих атрибутів та якостей, часто нематеріальних, які ідентифікують організацію як унікального роботодавця, який обіцяє позитивний досвід працевлаштування та приваблює тих людей, що бажають професійно розвиватись та здатні найкраще адаптуватися у її корпоративній культурі».

Науковцями пропонується розглядати існування бренду роботодавця у прив'язці до Employee value proposition (EVP) – ціннісної пропозиції роботодавця, яка поєднує у собі як емоційні («Мені подобається атмосфера»), так і раціональні («Ця організація піклується про моє кар'єрне зростання») переваги [195, с.77]. Щоб створити ефективну ціннісну пропозицію роботодавця, Мазник Л. В., Драган О. І. пропонують враховувати такі фактори: культура усвідомлення безпеки, конкурентоспроможна зарплата та інші переваги, можливості кар'єрного зростання, балансування роботи та особистого

життя, забезпечення безпеки працівників [199, с.48]. Чим більше додаткових переваг, наприклад, соціальних доповнень або форм матеріальної та нематеріальної мотивації, використовує HR-менеджмент підприємства у процесі управління персоналом, тим бажанішою буде його пропозиція роботодавця для кандидатів на вакантні посади.

Сильний, ефективний та впізнаваний бренд роботодавця повинен поєднувати цінності організації, підвалини її стратегії та політики щодо управління персоналом, а також бути пов'язаним із загальним брендом компанії. Базовою частиною культури та цінностей організації є етичні стандарти, яких роботодавець дотримується через практику впливу на своїх співробітників – як формального, так і неформального. Тому на бренд роботодавця впливає корпоративна соціальна відповідальність та те, як бізнес впливає на суспільство в цілому, чи дотримується він траєкторії сталого розвитку, чи використовує соціально орієнтований менеджмент, тощо.

Сало Я.В. до позитивних сторін бренду роботодавця відносить те, що завдяки його існуванню працівники підприємства усвідомлюють цінність та престижність свого робочого місця, вони є більш вмотивованими та ініціативними, «залученими у справи» компанії. HR-менеджменту підприємства потрібно менше витрат на підготовку, навчання та перенавчання персоналу, зниження плинності кадрів, формування на ринку праці позитивного іміджу компанії [194, с.93]. Відтак, вкладені у створення якісного бренду роботодавця ресурси можна вважати інвестиціями, які є окупними на середньостроковому проміжку часу.

До складових елементів бренду роботодавця неодмінно належать: сприйняття компанії працівниками, корпоративна культура, умови праці та комунікаційні політика. У межах інформації про умови праці розкриваються аспекти наявності можливостей для професійного розвитку працівників, згадується гнучкість графіку, бенефіти та інші аспекти, які впливають на комфорт та задоволеність працівників [193, с.27]. Тобто, якраз тут і можуть та мають бути розкриті відомості про інструменти мотивації персоналу

підприємства. Мазник Л. В., Драган О. І. вважають, що існує кілька ключових елементів, які є основою бренду роботодавця: культура підприємства, репутація компанії, професійний розвиток, комунікація зі співробітниками, безпека та охорона здоров'я, баланс роботи та особистого життя, соціальна відповідальність [199, с.40]. У цьому переліку місце мотиваційних чинників може бути висвітлено у межах опису інформації щодо професійного розвитку.

Створення бренду роботодавця є не простим процесом і передбачає використання корпоративних ресурсів і управлінських зусиль, які об'єднуються у кілька етапів брендингу: визначення бачення і мети створення бренду роботодавця; аналіз та оцінка брендів конкурентів; виявлення унікальної ціннісної пропозиції; формування атрибутів бренду роботодавця [194, с.95].

Джулай М., Сичова А., Безус А., Сичова Н. зазначають: «у нестабільній ситуації, під час панування стресу, особливо під час війни, у суспільстві ключовою складовою стає поінформованість. Незважаючи на те, що страх – здоровий захисний механізм людини, він може гальмувати її ефективну роботу. Для зняття деструктивної тривожності персоналу необхідно налаштувати ефективний процес двосторонніх комунікацій. І співробітникам, і іншим стейкхолдерам необхідна достовірна інформація з перших уст – CEO, топ-менеджменту, HR-директора» [196, с.444]. Бренд роботодавця є ефективним засобом комунікації із зовнішніми зацікавленими сторонами, і хоча він не передбачає активного багатоканального обміну інформацією у режимі реального часу, менеджмент підприємства здатний отримати відтерміновану реакцію на нього у формі залучення до штату нових працівників, заповнення ними вакантних посад, тощо.

Прикладами продуманих та реалізованих компаніями на стратегічному рівні брендів роботодавця можна вважати Google та Microsoft, які транслюють на ринок праці свою повагу до корпоративної культури, схильність до інноваційності та демонструють фокусування управлінських зусиль на забезпеченні добробуту працівників. Серед українських компаній вдалими прикладами ефективного брендингу роботодавця є ІТ-компанії, такі як ЕРАМ,

SoftServe, Genesis, які активно інвестують ресурси у формування позитивного іміджу та репутації людиноорієнтованих роботодавців. У 2025 році до трійки найкращих роботодавців України, за версією Forbes Ukraine та сайту пошуку роботи robota.ua увійшли: IT-компанія Intellias, оператор мобільного зв'язку Vodafone Україна, компанія IT-сфери – Headway. Також було оголошено компанії – переможці у різних номінаціях: найактивнішим учасником було визначено АТБ-Маркет, компанією з найвищим рівнем лояльності працівників стала OBRIO, найкращий соціальний пакет і найвищий рівень турботи про персонал продемонструвала компанія Philip Morris, а найкращим місцем для розвитку працівників визнано Appflame [175]. Отже, в українського бізнесу існує розуміння важливості існування та розвитку бренду роботодавця, однак, воно не є масовим явищем, і ефективно реалізується лише за наявності достатньої кількості корпоративних ресурсів. Білявський В. М., Білявська Ю. В. провели опитування 107 працівників із 23 фармацевтичних компаній, які працювати в Україні станом на 2022 рік, і встановили, що понад 65% роботодавців приділяють увагу питанню HR-бренду, але майже 13% не планують цього робити навіть у перспективі [200, с.14]. Науковці зазначають «якщо порівняти, що шукають респонденти при працевлаштуванні і що вони знаходять, отримуємо такий результат – погляди роботодавців й працівників збігаються лише за двома пунктами – і ті й інші визнають важливість фінансової стабільності підприємства й можливості кар'єрного зростання» [200, с.16]. Таким чином, саме на цих компонентах, і на додаткових мотиваторах, які до них належать, підприємствам варто фокусуватись під час створення власного бренду роботодавця [201, с.123].

Рис. 3.2 демонструє можливості трансляції інформації щодо мотивування працівників підприємства через його бренд роботодавця.



**Рисунок 3.2. – Можливості трансляції інформації щодо мотивування працівників підприємства через його бренд роботодавця**

*Джерело: [201, с.123]*

Справедливим є твердження, що кожне підприємство має бренд роботодавця [200, с.19], не залежно від того, чи докладає воно зусилля і ресурси, аби його розвивати, чи ні. У випадку нехтуванням можливості формування позитивного іміджу на ринку праці, підприємство ризикує залишитись без основного джерела поповнення кадрового ресурсу [201, с.124].

Оскільки обмін інформацією між роботодавцем і його потенційними та штатними працівниками усе частіше відбувається у цифровому просторі, важливим аспектом мотиваційної політики повин стати напрям підвищення рівня цифрової грамотності персоналу.

Цифрова грамотність у загальному сенсі – це здатність людини використовувати цифрові технології, продукти та сервіси для задоволення своїх потреб та інтересів. Цифровізація різних сфер економічного життя призвела до того, що класичні та зрозумілі дії та послуги натепер можуть відбуватися та надаватися у цифровому просторі без особистої участі їх ініціаторів і провайдерів, та не потребувати використання жодних фізичних предметів або

конструкцій, приміщень або інших матеріальних ресурсів. У контексті дослідження професійного аспекту життя особи, цифрова грамотність працівника розуміється його роботодавцем як здатність застосувати комп'ютерну техніку, мобільні пристрої та інші гаджети для виконання посадових функцій і завдань. З огляду на стрімку тенденцію поширення та розвитку цифрових екосистем сучасних підприємств, цифрова грамотність стає однією із важливих компетенцій для рядових працівників, а для управлінського персоналу – обов'язковою умовою для обіймання керівної посади та подальшого кар'єрного зростання. Суб'єкти господарювання, працівники яких краще можуть застосувати інновації цифрового середовища для виконання своїх щоденних професійних завдань, отримують додаткові конкурентні переваги та здатні краще адаптуватися до зміни умов зовнішнього та внутрішнього середовищ. З іншого боку, низький рівень цифрової грамотності працівників стає додатковим ризиком для діяльності підприємств, оскільки призводить до інтенсифікації кадрових ризиків і нездатності працівників помічати, відслідковувати та протидіяти цифровим загрозам [202, с.301].

Відтак, дії або бездіяльність персоналу підприємств є джерелом ризиків для його функціональної спроможності, отримання бажаного прибутку, здобуття позитивного іміджу та ділової репутації серед клієнтів і партнерів, успішної реалізації проєктів без порушення дедлайнів [203]. Вміле використання цифрових технологій дає змогу менеджерам своєчасно відстежити ситуації, у який працівник і його вчинки можуть становити загрозу для компанії. Для окремих професій цифрова грамотність має визначальне, критичне значення, про що свідчать публікації дослідників науки управління. Так, Антонова С. Є., Мартинюк Г. Ф. вивчають питання формування цифрової грамотності державних службовців, роблячи акцент на тому, що раціональне застосування цифрових технологій в державному секторі є одним із основних завдань соціально-економічного розвитку України, а формування цифрової грамотності державних службовців сприяє інтенсивнішому розвитку держави та оперативнішій реалізації державних рішень і реформ [204]. З ними

погоджуються Жиляєв І. Б., Семенченко А. І., які предметно цікавляться питанням сучасної державної політики розвитку цифрової грамотності публічних службовців і громадян України та підкреслюють необхідність її постійної актуалізації, зважаючи на динамічний розвиток інформаційно-комп'ютерної техніки та масштабне їх запровадження у різних царинах, на розбудову інформаційного суспільства та цифрової економіки, глобальні процеси цифрової трансформації, що повсюдно актуалізують проблему цифрової грамотності державних службовців і громадян України [205, с.199]. Царук Н. Г. акцентує увагу на чинниках розвитку та складниках цифрової грамотності бухгалтера, яка оцінюється здатністю до використання цифрових технологій для створення цифрового контенту, розв'язання професійних проблем, стратегічного планування, аналізу інформації, візуалізації даних [206, с.71-72]. Однак, базовий рівень цифрової грамотності має бути в усіх, хто прагне працювати у сучасних конкурентоспроможних компаніях, які мають амбітні стратегічні орієнтири та довгострокові економічні цілі. Антонова С. Є., Сидор Н. А., Юхимець Н. С. стверджують, що в сучасному світі володіння цифровими навичками – це не «забаганка», а необхідність для того, аби ефективно та повно реалізувати свої права у різних сферах життя: у особистій, професійній, творчій [207]. «Цифрова» компетентність (або «Цифрова» грамотність) визнана ЄС однією з 8 ключових компетенцій для повноцінного життя та професійної діяльності [208].

Струтинською І. розроблено рамки цифрових компетенцій, які відображають рівень цифрової грамотності людського капіталу в бізнес-організації. Дослідницею запропоновано п'ять рівнів цифрової грамотності людського капіталу (низький, фундаментальний, проміжний, прогресивний, експертний), які визначаються наявністю або відсутністю певного переліку конкретних навичок та компетенцій [208, с.98].

Основними формами навчання основам цифрової грамотності є підвищення кваліфікації за спеціальними програмами та самоосвіта (дистанційна форма навчання) [205, с.202]. Отже, засобами мотивування

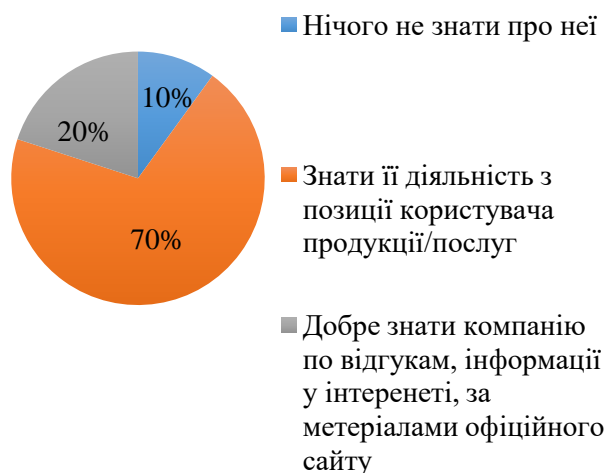
персоналу підприємств до підвищення рівня цифрової грамотності можуть стати: оплата освітніх послуг, спрямованих на формування цифрової компетентності, доплати та премії тим, хто активно та результативно використовуватиме цифрові технології для того, аби оптимізувати виконання поточних завдань, у тому числі з метою економії часу; придбання службових гаджетів для забезпечення працівникам можливості доступу до цифрової екосистеми підприємств, каналів комунікації та сховищ даних; обладнання робочих місць сучасною технікою. Оскільки набуття цифрової грамотності виступає конкурентною перевагою в боротьбі за робоче місце (посаду) [206, с.70], формою стимулювання працівників до підвищення її рівня можуть бути обіцянки руху кар'єрною траєкторією за умови підтвердження рівня цифрових компетенцій (шляхом складання іспиту, пред'явлення сертифікату або свідоцтва, атестації на робочому місці). Існує думка, що підвищення цифрової грамотності людського капіталу суб'єкта господарювання буде успішним лише за умови, що керівник організації зрозуміє необхідність певних трансформацій, відбудеться особистісна трансформація. Таким чином, мотивувати працівників до підвищення рівня цифрової грамотності управлінський персонал поміж іншого має особистим прикладом [202, с.301-304].

Без базового рівня цифрової грамотності було б неможливим провести наступне опитування, яке дало змогу підтвердити, що використання бренду роботодавця для трансляції учасникам ринку трудових ресурсів управлінських підходів до мотивації має позитивний ефект на прийняття ними рішень щодо вступу у трудові відносини у конкретним підприємством. Анкета, що використовувалась для збору даних, розміщена у Додатку Д.

На рис. 3.3-3.5 наведені узагальнені дані за результатами проведених опитувань молодих людей, які перебувають у пошуку першого робочого місця, задумуються про початок кар'єри чи прагнуть змінити місце роботи. Отримані результати емпірично підтверджують припущення про важливість бренду роботодавця для успішної конкурентної боротьби підприємства на ринку праці за кадрові ресурси.



Наскільки добре Ви маєте бути знайомі з діяльністю компанії до моменту Вашої зацікавленості нею, як потенційним роботодавцем?

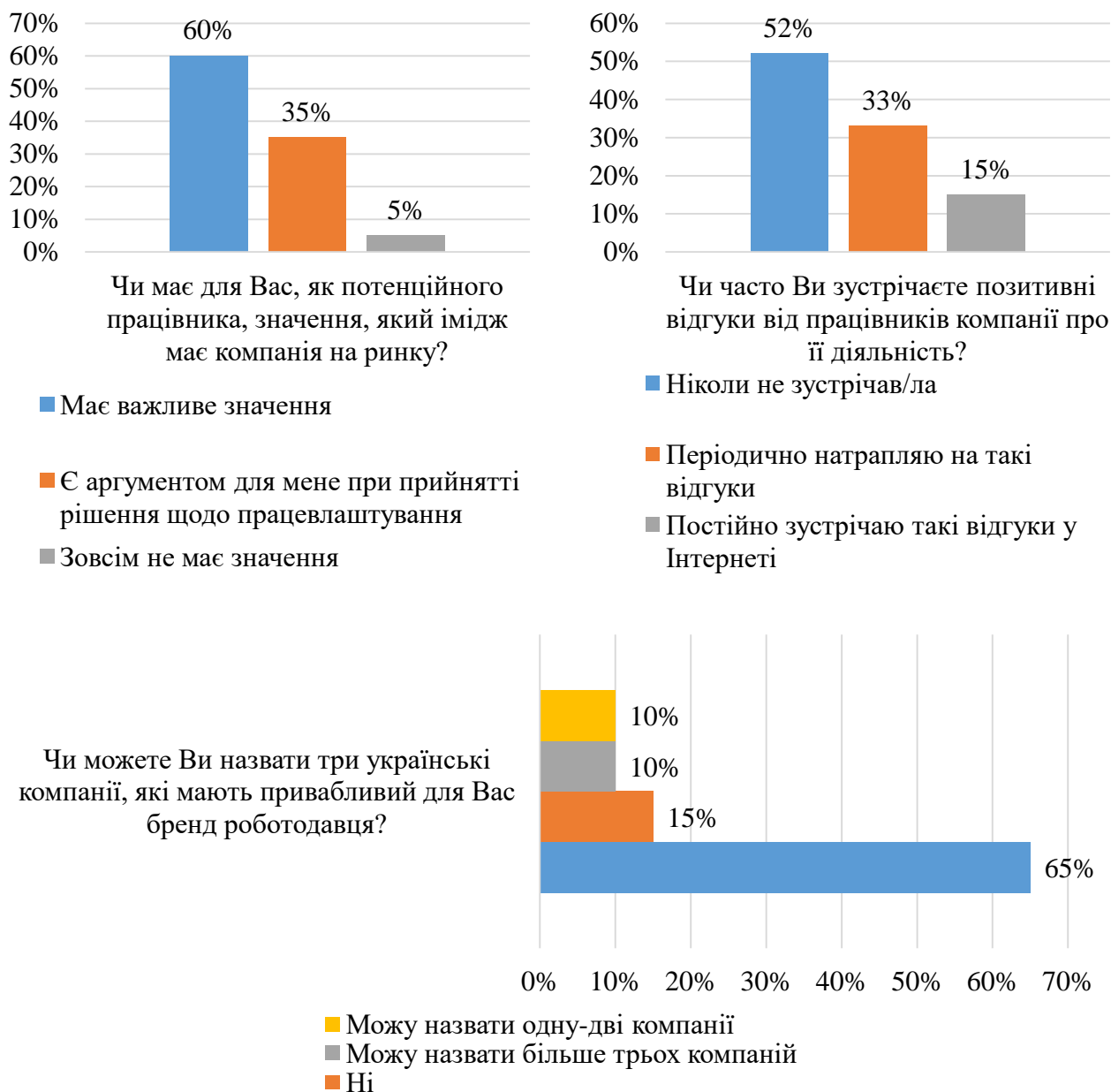


Яка інформація про потенційного роботодавця буде Вам цікавою?



**Рисунок 3.3. – Інформаційні потреби потенційних працівників, які здатен задовольнити бренд роботодавця**

*Джерело: складено автором на основі опитувань*



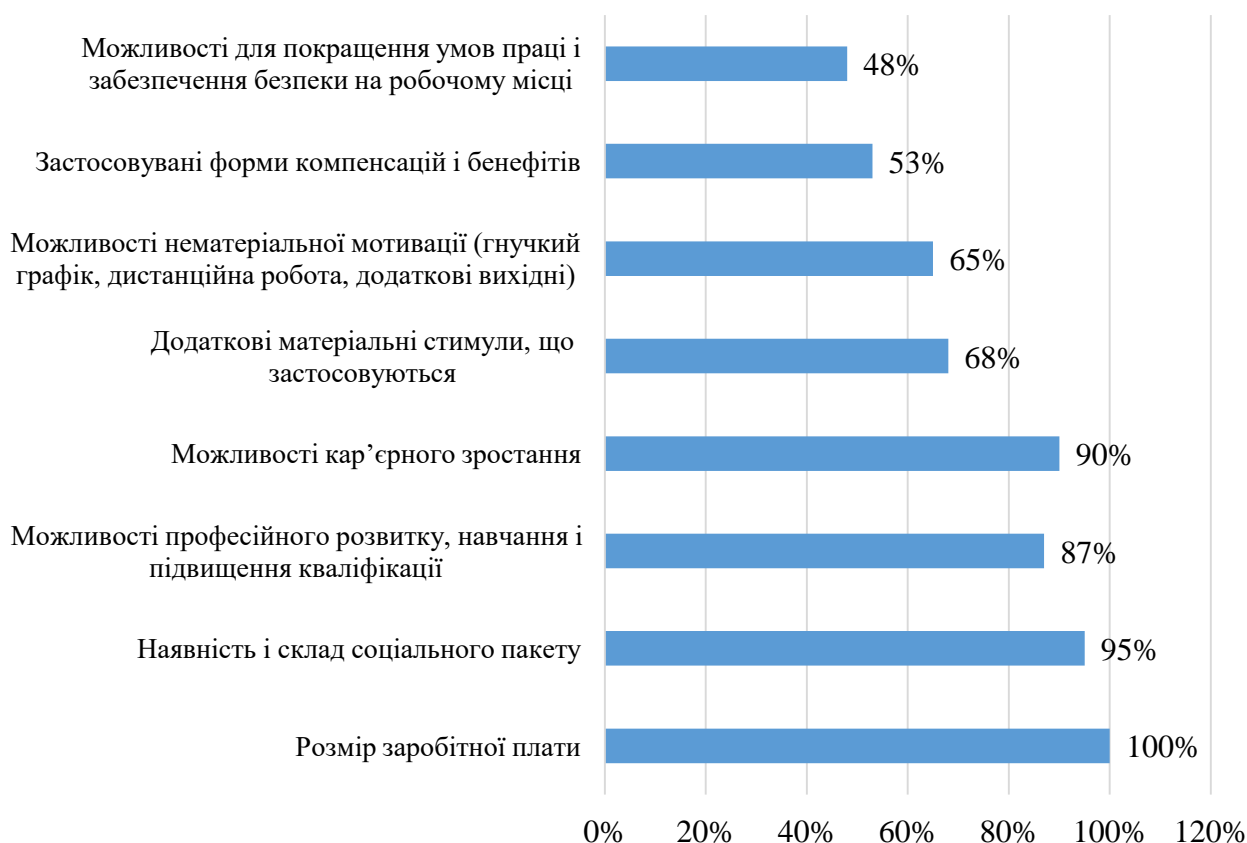
**Рисунок 3.4. – Роль іміджу та бренду роботодавця у процесі боротьби за кадровий ресурс**

*Джерело: складено автором на основі опитувань*

Отже, потенційних працівників цікавить інформація про ймовірного роботодавця, особливо аспекти, що пов'язані з корпоративною культурою, кадровою політикою, іміджем на ринку, діловою репутацією. Однак, негативно слід оцінити те, що на вітчизняному ринку праці важко знайти відгуки колишніх або дійсних працівників, така практика не є поширеною, і не підтримується комунікаційними політиками суб'єктів господарювання.



Які дані щодо ціннісної пропозиції для співробітників Ви б хотіли знати для впевненості у компанії як у потенційному роботодавці?



**Рисунок 3.5. – Важливість відомостей про ціннісну пропозицію для працівника та мотиваційні чинники підприємства у бренді роботодавця**

*Джерело: складено автором на основі опитувань*

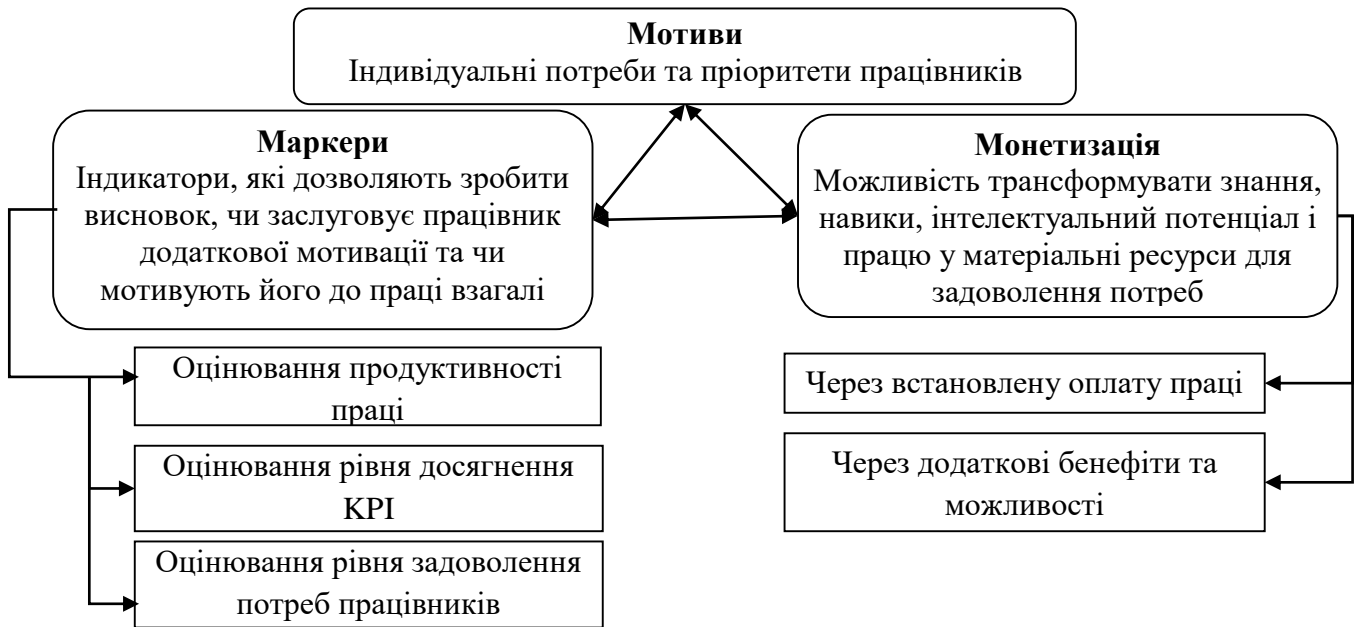
Вітчизняні компанії є обмежено непрозорими щодо оприлюднення інформації про ціннісні пропозиції для пошукачів роботи. На практиці реально отримати інформацію про заробітну плату та базовий склад соціального пакету, який пропонується підприємством, однак, дізнатися про мотиваційні механізми більш детально претендент на посаду може лише під час особистої співбесіди один на один чи вже безпосередньо у момент підписання трудової угоди або контракту. Однак, і цієї обмеженої інформації буває достатньо, зокрема, рис.3.5 переконливо підтверджує, що розмір заробітної плати є основним параметром, який цікавить майбутнього працівника. Водночас, враховуючи отримані дані, можна рекомендувати українським компаніям намагатися краще представити власний бренд роботодавця у соціальних мережах і на різних популярних інформаційних ресурсах, а також доповнити загальні відомості, що надаються потенційним кандидатам на посаду в оголошеннях про вакансії даними щодо можливостей кар'єрного зростання, а також професійного розвитку, навчання і підвищення кваліфікації. Крім того, суттєво впливають на рішення щодо працевлаштування можливості нематеріальної мотивації та додаткові матеріальні стимули, зокрема, компенсації та бенефіти. В умовах воєнного стану важливими аспектами для працівників є наявність гнучкого графіку та безпекові умови трудової діяльності, тому оприлюднення таких відомостей дозволить підприємствам швидше закрити вакантні позиції, уникаючи перевитрат ресурсів.

Низький рівень життя населення в Україні є тим фактором, що робить матеріальні чинники головними мотивами для працевлаштування. Низький та середній рівень інтересу кандидати на посади виявляють до підтримання балансу роботи та відпочинку, клімату у колективі, можливостей покращувати умови праці. Однак, чим вищий рівень інтелекту та таланту потрібен для виконання посадових обов'язків, тим більше уваги роботодавці приділяють питанню забезпеченню працівника комфортними умовами. Цей аспект має враховуватись під час трансляції бренду роботодавця, і компанія, яка шукає працівників, має знати, на яку аудиторію ринку вона орієнтується.

### **3.3. Побудова сучасного механізму мотивації персоналу у системі HR-менеджменту підприємств**

Виявлення в процесі дослідження проблем мотивації персоналу, які поглиблюють дефіцит кадрового ресурсу як на ринку праці, так і в межах окремих форм ведення підприємницької діяльності, скеровують до думки про потребу трансформації традиційних механізмів управління мотивацію персоналу. Додатковими аргументами на користь такого припущення є цифрові тенденції, які суттєво змінюють як умови праці, так і карти компетенції за якими визначаються актуальні знання та навички працівників для обіймання тієї чи іншої посади; потреба у розвитку соціальних (м'яких навичок) для працівників, чий професії раніше цього не передбачали та не потребували. Необхідність адаптації до нових умов праці, у контексті потреби підвищення рівня цифрової грамотності, виробленні здатності до критичного, аналітичного, креативного мислення, відмови від чітких і зрозумілих графіків на користь гнучких дедлайнів, прив'язаних до конкретних проєктів і завдань, призводять до виникнення опору з боку персоналу таким змінам. Нівелювати негативні наслідки під інтенсифікації таких процесів здатні людиноцентровані мотиваційні механізми та персоналізовані мотиваційні чинники, використання яких супроводжується прозорою інформаційною політикою та якісною комунікацією через систему HR-менеджменту організації. Своєчасне інформування та ефективне мотивування дозволяють уникнути таких деструктивних для економічної діяльності підприємства явищ, як звільнення персоналу, зниження рівня ефективності його праці, втрата лояльності, нераціональний тайм-менеджмент впродовж робочого дня, тощо, та водночас, заохотити співробітників до постійного і сталого професійного розвитку, до навчання впродовж життя та розширення меж власних компетенцій задля отримання шансу повноцінного задоволення власних економічних потреб і максимізації власної користі у досягненні стратегічних цілей компанії.

В основу сучасного механізму мотивації персоналу пропонується покласти авторську теорію трьох М – мотиви, маркери, монетизація (рис.3.6).



**Рисунок 3.6. – Основи авторської теорії MMM в управлінні мотивацією персоналу через систему HR-менеджменту підприємства**

*Джерело: складено автором*

Надамо пояснення запропонованій теорії. Концептуальні засади мотивації будуються на тому, що саме мотив є причиною для виконання персоналом своїх професійних обов'язків. Мотиви можуть бути різними, існує велика кількість їх класифікацій та групувань, але джерелом їх виникнення неодмінно є імовірність задовольнити ту чи іншу матеріальну або нематеріальну потребу працівника, і відповідно, бажання отримати винагороду або іншими словами – справедливу та найвищу ціну за свою працю. Для встановлення справедливості розміру пропонованої винагороди потрібні окремі аналітичні інструменти. Оцінити, наскільки результативною була діяльність працівника, і яким був його внесок у загально економічний результат діяльності підприємства, допомагають маркери – певні «червоні», «зелені» прапорці за результатами рейтингування, спостереження, порівняння фактичних показників із запланованими КРІ, та інші засоби, які може використати працівник HR-

служби для того, аби встановити чи добросовісно працівник виконує свої обов'язки і уже за підсумками такої оцінки запропонувати йому додаткові персоналізовані чинники мотивації як нагороду за професійну результативність. З іншого боку, маркери призначені для того, аби виявити, чи взагалі працівник мотивований до роботи, і чи дає вона йому можливість задовольняти свої потреби та інтереси.

Як було зазначено вище, оскільки мотивом працівника до працевлаштування на підприємстві є перетворення власних знань, вмінь, навиків, компетенцій на економічну вигоду для себе та для підприємства, доцільно використати для упорядкування цього процесу у теоретико-методичній площині термін «монетизація», окресливши його у цьому контексті як «перетворення у грошову форму вмінь, талантів і фізичних зусиль щодо їх використання на потреби компанії». Якщо монетизація є вдалою, то окрім обіцяної заробітної плати працівник додатково отримує і інші форми матеріального та нематеріального стимулювання, види та розміри яких і визначає політика мотивації, прийнята на підприємстві.

Основний управлінський виклик під час використання цієї теорії на практиці полягає у встановленні індивідуальних мотивів персоналу, обранні коректних маркерів, які дозволять працівникам HR-служб з високим рівнем достовірності встановити результативність руху працівника за обраною траєкторію до досягнення поставленої мети під впливом мотиву та визначенні розміру монетизації і джерела для компенсації трудового внеску працівника у загальний результат діяльності компанії.

Переваги пропонованого підходу полягають у простоті його використання, можливості автоматизації більшості процесів (наприклад, анкетування для визначення мотивів, розрахунку з використанням електронних таблиць результативності праці, порівняння планових і фактичних значень KPI, тощо), а також у чіткості причинно-наслідкових зв'язків для персоналу – між мотивом, засобом його досягнення і задоволення потреби та фінансовим результатом.

Окрім теорії MMM, для розроблення механізму мотивації персоналу у системі HR-менеджменту підприємств, адаптованого для слідування концептуальним засадам людиноцентризму виникає потреба врахування кількох важливих факторів, що суттєво впливають на функціональність управління мотивацією у сучасних умовах господарювання. Це такі фактори, як:

- цифровізація економічного середовища та поширення явища цифрових трансформації бізнес-процесів;
- воєнний стан і загрози воєнного часу;
- відмінності у поведінки працівників, які належать до різних поколінь (необхідність врахування теорії поколінь в HR-менеджменті організацій);
- гендерні дисбаланси, гендерно чутливе та гендерно нейтральне управління персоналом;
- швидкість зміни актуальності компетенцій, знань і вмінь працівників;
- диверсифікація підходів до мотивування управлінського персоналу та рядових працівників.

Інформаційний супровід функціонування механізму мотивації персоналу має бути покладено на кадрову політику підприємства. За відсутності визначеності та стабільності, яка притаманна для світу VANI, особливої актуальності та важливості набуває формалізація кадрової політики суб'єкта господарювання, відсутність якої у практиках діяльності та управління персоналом сучасних українських підприємств було виявлено у попередньому розділі дослідження. Пропонується взяти за основу пропозицію фахівців компанії LIGA360 щодо структурної будови Положення про кадрову політику підприємства [209], і на цій канві розробити сучасну кадрову політику, сфокусовану на мотиваційних чинниках і потребах працівників. На думку експертів, кадрова політика має містити такі складові, як:

- загальні положення, у яких будуть зазначені основні підходи до управління персоналом; конкретизовані напрями, за допомогою яких кадрова політика сприятиме компанії у досягненні її стратегічних цільових орієнтирів;

що є головною метою управління персоналом та які ресурси необхідні для того, аби кадрова політика була результативною;

- розділ, у якому будуть конкретизовані підходи, які використовуватимуться для оптимізації та стабілізації складу кадрового ресурсу підприємства;

- розділ з інформацією про гарантії ефективного використання кадрового потенціалу працівників через наявні або заплановані можливості щодо формування та розвитку систем їх навчання, професійного становлення, адаптації та кар'єрного росту;

- розділ, що буде містити принципи та інструменти забезпечення лояльності персоналу (у ньому якраз доцільно продемонструвати основи мотиваційної політики підприємства);

- розділ, що буде окреслювати коло питань, які стосуються корпоративної культури, професійної етики та необхідності слідування персоналом традиціям компанії [209].

У Додатку Е запропоновано узагальнений варіант кадрової політики для підприємства, яке прагне сформувати власну кадрову та мотиваційну політику у відповідності до принципів людиноцентризму.

Методологічну основу оцінювання рівня ефективності мотивації персоналу, що дасть змогу зробити висновок про стан функціонування механізму управління нею, має сформувати набір показників, які дозволять отримати та проаналізувати дані щодо:

- рівня заробітної плати та її здатності бути мотиватором для працівників і задовольняти їх потреби;

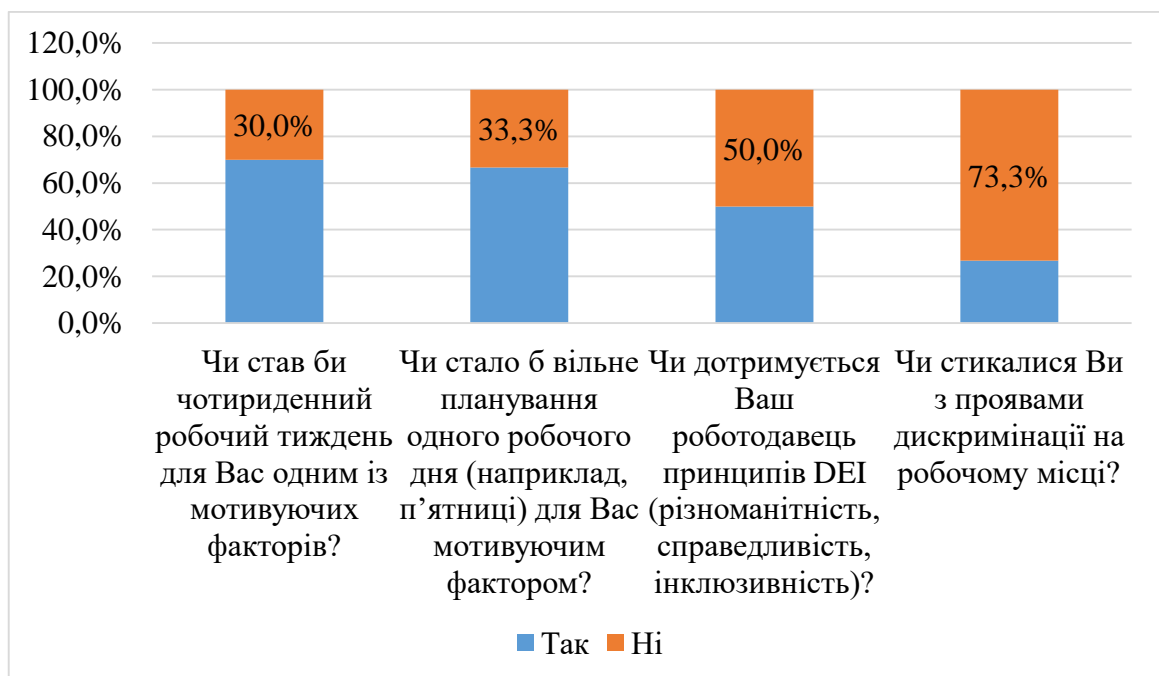
- практики існування доплат та премій, їх мотиваційної ролі, частоти нарахування та розмірів;

- соціальних гарантій та складу соціального пакету; залежності його наповнення від стажу роботи працівника на підприємстві та рівня його лояльності;

- умов праці, комфорту на робочому місці;

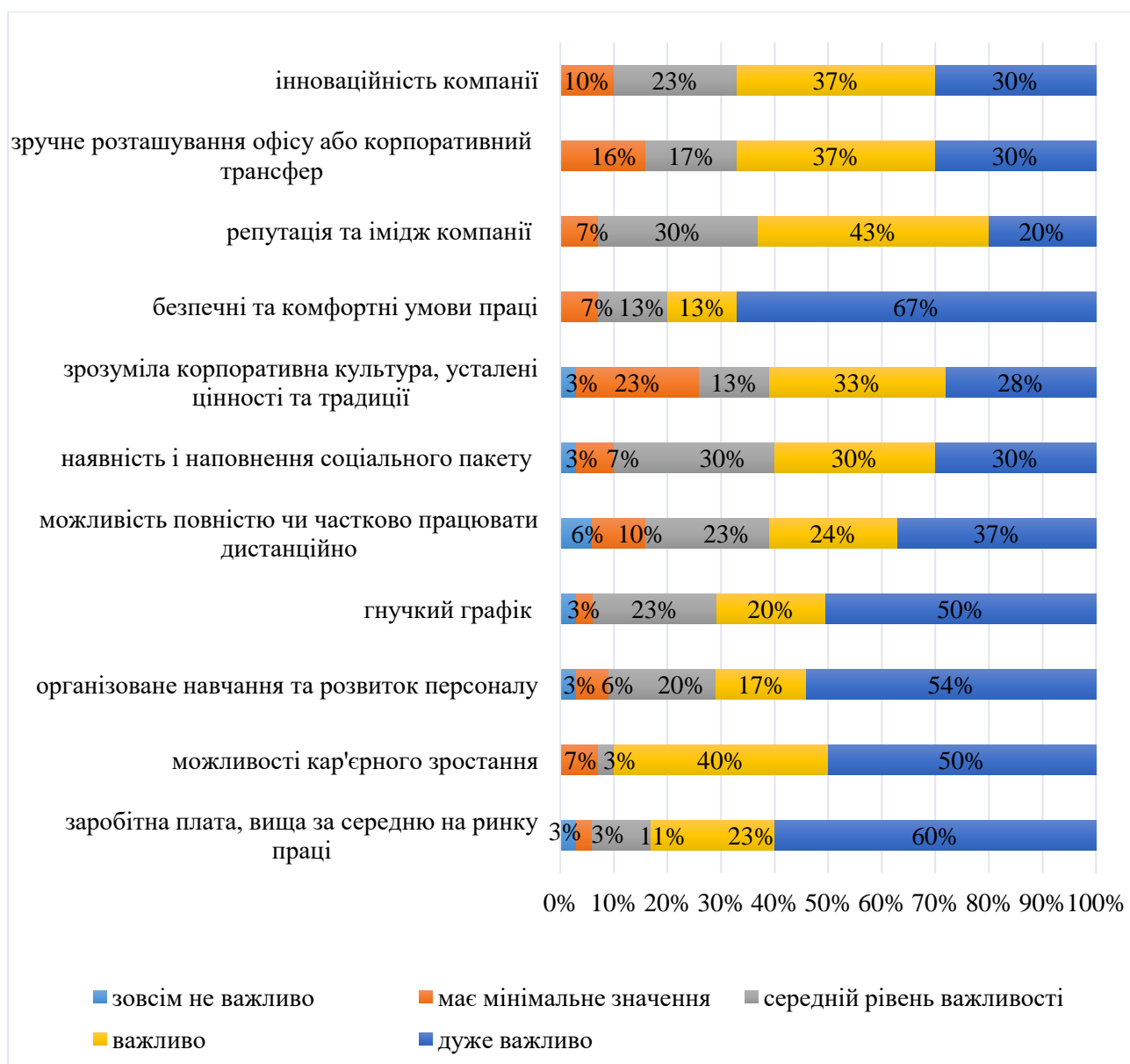
- безпеки робочого місця та території підприємства в цілому;
- наявності або відсутності гнучкості при плануванні робочого дня та можливості впливу працівників на цей процес;
- наявності або відсутності можливостей для професійного та особистісного розвитку;
- клімату у колективі та командах і рівня психологічного комфорту працівників;
- залученості персоналу у процеси функціонування підприємства (як у формі традиційної практики, так і в якості мотиваційного чинника).

У 2025 році було проведено опитування працівників підприємств Черкащини, яке дозволило отримати інформацію для того, аби сформувані основи для формування висновків щодо рівня мотивації працівників за результатами використання цими суб'єктами господарювання власних кадрових політик і кадрових стратегій. Отримані результати опитування 30 працівників різного віку, статті та посад узагальнено на рис. 3.7-3.8.



**Рисунок 3.7. – Потенційні мотивуючі чинники для працівників підприємств Черкащини, серпень-вересень 2025 року**

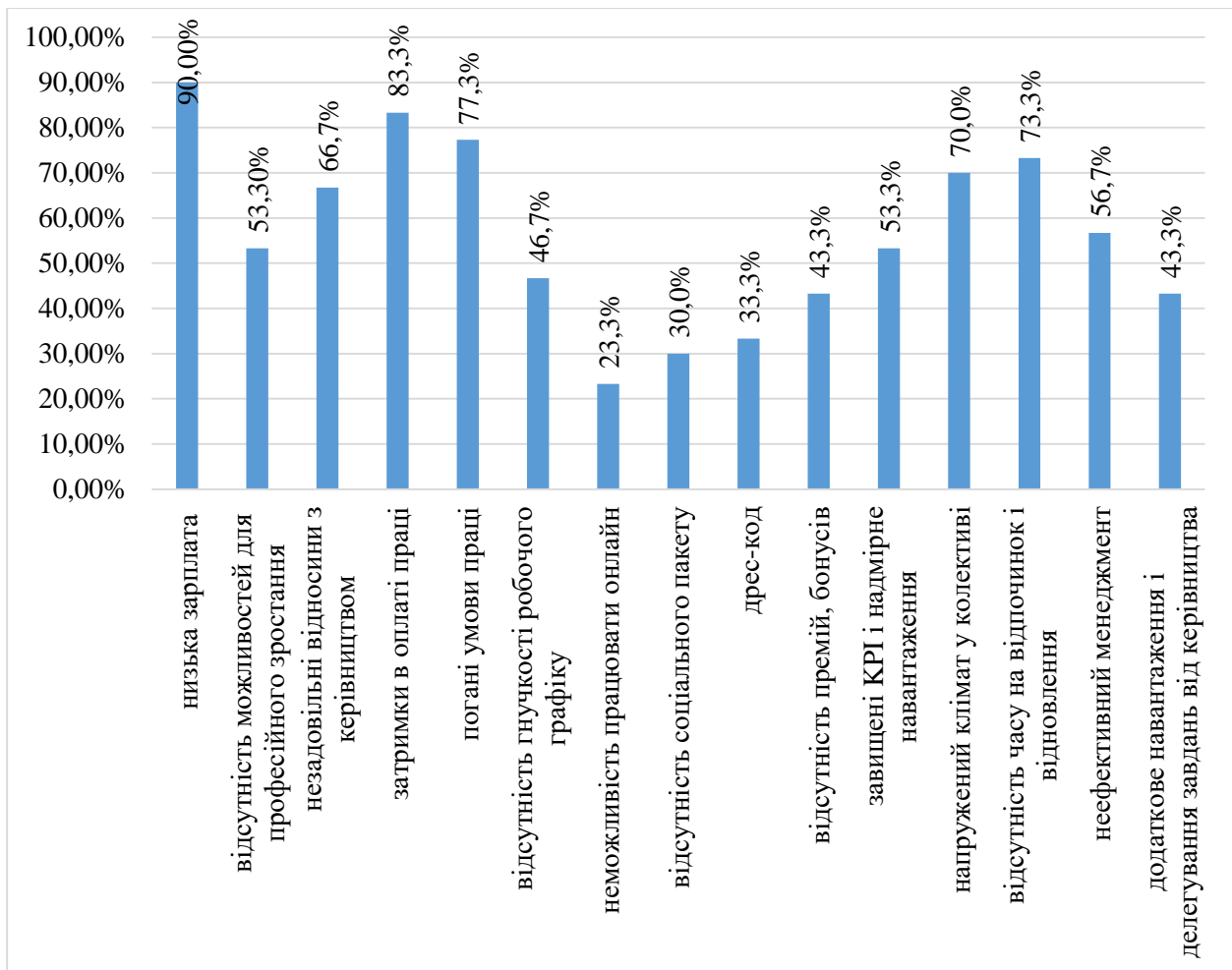
*Джерело: складено автором за результатами опитувань*



**Рисунок 3.8. – Відповіді респондентів на запитання «Наскільки важливими для Вас є перераховані мотиваційні чинники?», серпень-вересень 2025 року**

*Джерело: складено автором за результатами опитувань*

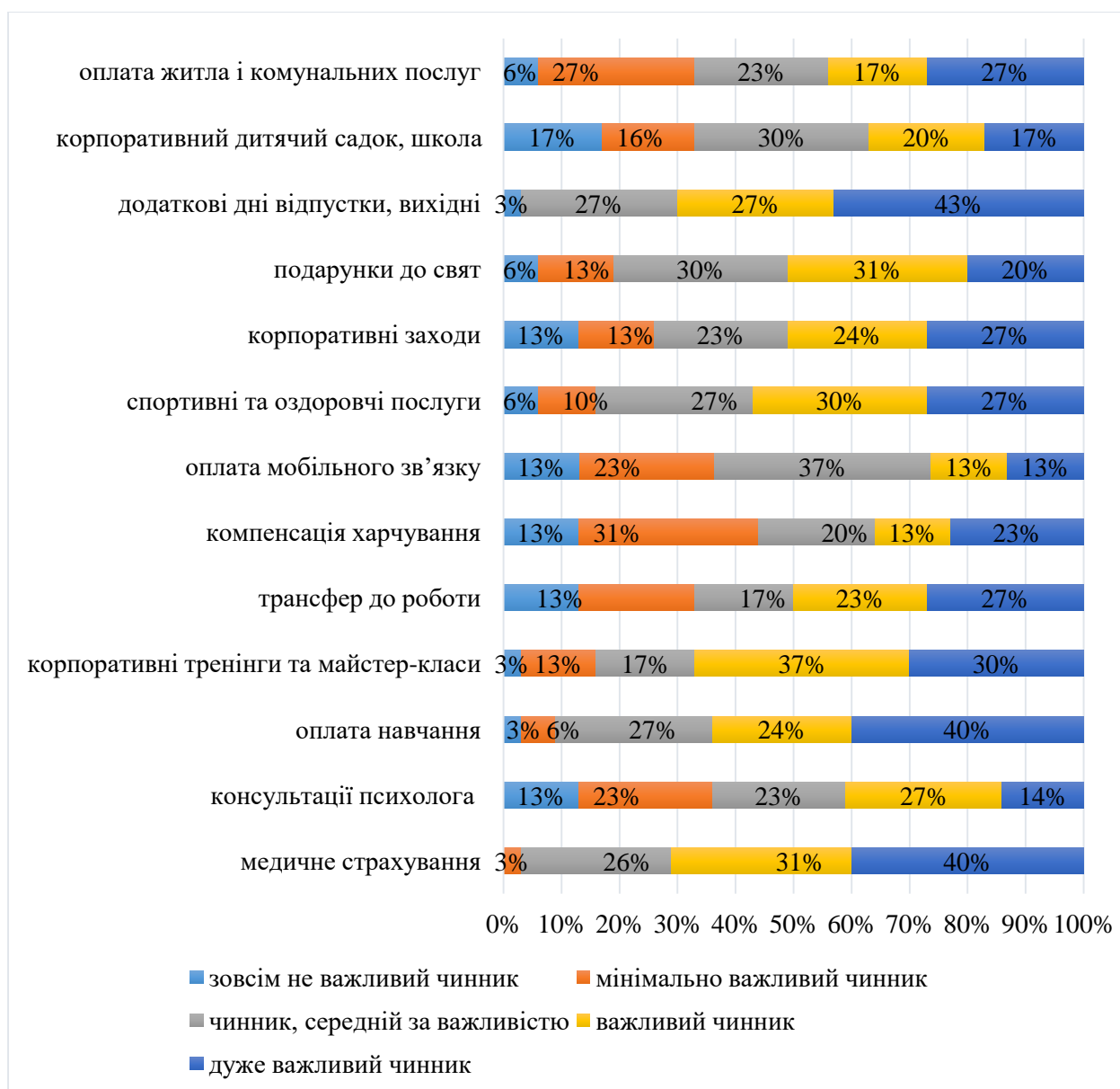
Відомості, згруповані на рис.3.9 дозволяють дійти висновку щодо тих чинників, які мають деструктивний вплив і є демотиваторами під час роботи працівників на сучасних підприємствах. Низька заробітна плата залишається основною причиною низької продуктивності праці та приводом до звільнень персоналу. Також викликає невдоволення затримка виплат заробітної плати.



**Рисунок 3.9. – Відповіді респондентів на запитання «Що Вас демотивує під час роботи?», серпень-вересень 2025 року**

*Джерело: складено автором за результатами опитувань*

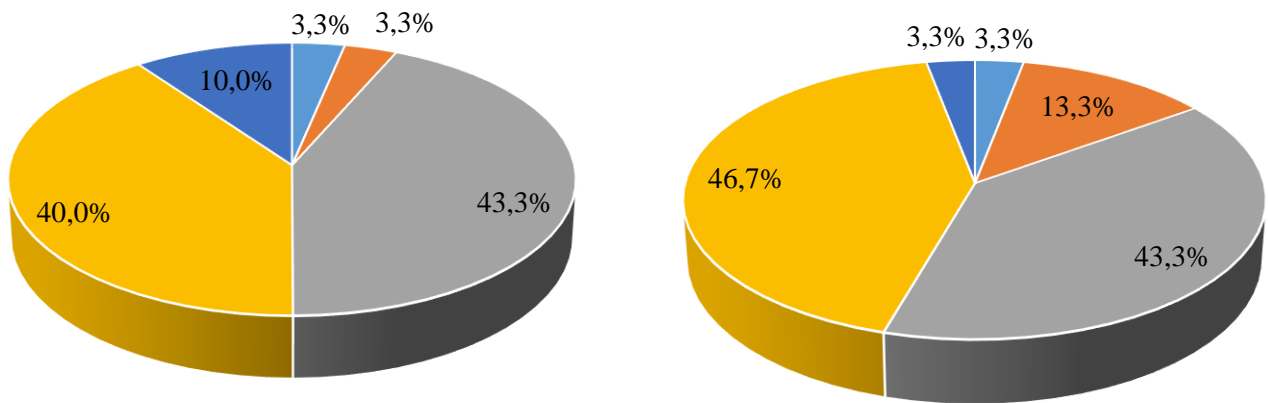
Важливим чинником мотивації (або демотивації) працівників черкаських підприємств, як демонструє проведене опитування, є наявність та наповнення соціального пакету (рис.3.10). Для багатьох респондентів дуже важливим і потужним мотиватором може стати оплата навчання і додаткових освітніх послуг – стажувань, підвищень кваліфікації, тренінгів, тощо, а також медичне страхування. Найбільше ж значення на разі для респондентів мають додаткові дні відпустки та вихідні, які фінансуються компанією. Введення цих елементів у кадрову політику компанії сприятиме зростанню рівня людиноцентрованості її HR-менеджменту та посилить механізми збереження інтелектуального капіталу та кадрового ресурсу.



**Рисунок 3.10. – Відповіді респондентів на запитання «Що, на Вашу думку, має входити до соціального пакету від роботодавця, аби мотивувати працівника?», серпень-вересень 2025 року**

*Джерело: складено автором за результатами опитувань*

Рис. 3.11 дозволяє скласти враження щодо оцінки працівниками поточного стану умов їх праці та комфорту робочих місць на підставі статистики відповідей на запитання: «Як Ви оцінюєте умови праці на робочому місці?» та «Як Ви оцінюєте рівень забезпечення Вас усім необхідним для ефективної роботи з боку роботодавця?».



- Мінімальний рівень безпеки та комфорту
- Допустимий рівень безпеки та комфорту
- Середній рівень безпеки та комфорту
- Достатній рівень безпеки та комфорту
- Високий рівень безпеки та комфорту

- Мінімальний рівень
- Середній рівень
- Високий рівень
- Базовий рівень
- Достатній рівень

Як Ви оцінюєте умови праці на робочому місці?

Як Ви оцінюєте рівень забезпечення Вас усім необхідним для ефективної роботи з боку роботодавця?

### Рисунок 3.11. – Оцінка працівниками поточного стану умов праці та комфорту робочих місць, серпень-вересень 2025 року

*Джерело: складено автором за результатами опитувань*

Результати проведеного опитування було використано під час оновлення підходів до оптимізації кадрової політики таких підприємств, як ТОВ «ІТТІ», ТОВ «РОСС КИЇВ», Кондитерська Фабрика «Шарлотт» Їх керівництвом підтверджено інформаційну цінність та прикладне значення реальних даних щодо стану мотивації персоналу вітчизняних суб'єктів господарювання та їх очікувань для прийняття зважених управлінських рішень у системі HR-менеджменту. Отримані дані покладено в основу розробки моделі для оцінювання ефективності мотиваційної політики підприємства на підставі індикатора рівня мотивації його працівників.

Концептуальна множинна регресійна модель для оцінювання рівня мотивації працівників у залежності від ідентифікованих у процесі опитування факторів може мати такий вигляд:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \text{РЗП} + \beta_2 \text{ДП} + \beta_3 \text{СГ} + \beta_4 \text{УП} + \beta_5 \text{БРМ} + \beta_6 \text{ГП} + \beta_7 \text{Р} + \beta_8 \text{КК} + \beta_9 \text{ЗП} + \epsilon \quad (3.1)$$

де:

-  $Y$  – залежна від інших факторів змінна величина, яка демонструє рівень мотивації персоналу. Її можна оцінити за допомогою опитувань або анкетувань персоналу, тестувань або за допомогою використання інших емпіричних і кількісних методів, наприклад, шкали Лайкерта (від 1 до 5, де 1 – дуже низький рівень мотивації, 5 – дуже високий рівень мотивації) або шкали Озгуда (якісна оцінка рівня мотивації працівником – «моя мотивація максимальна»,... «моя мотивація відсутня» із подальшим переведенням здобутих результатів у бальні значення для отримання кількісного значення показника), поведінкових рейтингових шкал, шкал із фіксованою сумою балів, шкал з примусовим вибором, шкал відносної важливості, графічних рейтингових шкал, тощо;

-  $\beta_0$  – вільний член (константа), що визначає очікуваний рівень мотивації, коли всі незалежні змінні дорівнюють нулю;

-  $\beta_1 \dots \beta_9$  – коефіцієнти регресії, які демонструють, наскільки змінюється значення  $Y$  при зміні відповідної незалежної змінної на одиницю, за умови, що інші значення факторів залишаються незмінними;

- РЗП – рівень заробітної плати;

- ДП – доплати і премії;

- СГ – соціальні гарантії;

- УП – умови праці;

- БРМ – безпека робочого місця;

- ГП – гнучкість планування навантаження та змін;

- Р – розвиток (професійний);

- КК – клімат у колективі;

- ЗП – залученість працівників;

- є – випадкова похибка (залишкова величина), яка враховує вплив неврахованих мотиваційних чинників на рівень мотивації працівника та інші випадкові відхилення.

Для оцінювання заробітної плати, як мотивуючого чинника, можна використати опитування працівників з приводу їхньої думки щодо рівня їх оплати праці, а також для підвищення об'єктивності фінальної оцінки, порівняти показники підприємства у розмірах заробітної плати з середньо ринковою заробітною платою, яка фіксується для аналогічних посад, видів робіт і послуг.

Для оцінювання показника доплат та премій у мотиваційному механізмі підприємства можна використати інформацію про частоту та регулярність здійснення таких виплат працівникам, а також простежити вплив доплати чи премії на подальшу результативність їх роботи та зробити на основі такого спостереження висновок щодо їх мотиваційної спроможності.

Ефективність соціальних гарантій для мотивування та утримання працівників на підприємстві оцінюється на підставі повноти пропонованого соціального пакету та рівня його відповідності очікуванням персоналу, а також через аналіз сприйняття співробітниками цінності від наданих їм соціальних гарантій.

Оцінювання умов праці має поєднувати аналіз стану фізичних і психологічних аспектів організації робочого середовища персоналу (у першу чергу таких як: ергономіка, рівні освітлення, шуму, комфорту; наявність, функціональність і інноваційність обладнання, необхідного для виконання професійних завдань).

Стан безпеки робочого місця пропонується ідентифікувати за фактами наявності або відсутності ризикових факторів для життя та здоров'я (як фізичного, так і ментального) працівників підприємства, а також за рівнем його відповідності прийнятим стандартам охорони праці, та за суб'єктивним відчуттям персоналом власної захищеності від різного роду ризиків і загроз. Також у цьому блоці оцінки можуть враховуватись кількість порушень правил

техніки безпеки, зафіксованих та задокументованих на підприємстві; частота та періодичність проведення заходів з інформування працівників щодо правил охорони праці та необхідності їх дотримання.

Параметр гнучкого планування робочого часу та трудового дня персоналу можна оцінити за допомогою анкетування працівників, які мають можливість користуватись такою опцією у професійному житті, та/або шляхом опитування співробітників підприємства на предмет доцільності запровадження гнучких механізмів зайнятості та визначенні загальних настроїв працівників щодо інтеграції такої ініціативи у систему управління персоналом.

Можливості для розвитку та навчання кадрового складу компанії можна встановити за фактами наявності або відсутності у ній практики планування кар'єрних траєкторій (у першу чергу для тих працівників, які обіймають управлінські посади); існування корпоративних систем навчання, власних реальних і віртуальних корпоративних університетів, тощо; кількістю укладених угод із закладами вищої освіти щодо підготовки кадрового резерву та за частотою використання працівниками можливостей щодо підвищення власної кваліфікації, які їм надає та фінансує підприємство.

Оцінити клімат у колективі можливо виключно шляхом аналітичного опрацювання суб'єктивних відповідей працівників на питання на зразок «оцініть загальну атмосферу та мікроклімат у вашому колективі за шкалою від 1 до 5». Аналогічний підхід доцільно використати і під час оцінювання параметру залученості працівників до оперативного та стратегічного управління компанією.

Враховуючи набір пропонованих показників і відсутність для більшості з них нормативних і навіть орієнтованих значень, пропонована методика має реалізуватись із залученням експертів і містити елементи емпіричних досліджень.

У Додатку Ж, табл. Ж.1 наведені дані спостережень, отриманих у результаті опитувань працівників підприємств, оцінених із використанням

експертного методу за п'ятибальною шкалою. Отримана на підставі цих даних модель (3.1) набуває вигляду:

$$Y = -1,320 + 0,127RЗП + 0,004ДП + 0,399СГ + 0,291УП + 0,087БРМ - 0,147ГП + 0,087Р + 0,344КК + 0,127ЗП, \quad (3.2)$$

де

$Y$  – рівень мотивації персоналу.

У табл. Ж.2 Додатку Ж представлено коефіцієнти регресії для моделі. Цікавим став той факт, що для рівня мотивації працівників сильний вплив мали такі чинники (фактори), як соціальні гарантії та клімат у колективі. Так, за статистичною значущістю ( $p < 0,05$ ) соціальні гарантії (СГ):  $\beta = 0,399$  – це найсильніший фактор мотивації персоналу; клімат у колективі (КК) з  $\beta = 0,344$  – другий за впливом мотиваційний фактор. Загалом, збільшення соціальних гарантій на 1 бал підвищує мотивацію на 0,399 бала; покращення клімату в колективі на 1 бал підвищує мотивацію на 0,344 бала. Це свідчить про зростання ролі соціальних та організаційно-психологічних чинників мотивації персоналу у сучасних умовах.

Потенційно значущими ( $p < 0,1$ ) факторами впливу на рівень мотивації визначено такі чинники, як умови праці (УП) та гнучкість планування (ГП).

Оскільки основні показники:  $R^2 = 0,886$ ; Adjusted  $R^2 = 0,835$ , то це означає, що 88,6% варіації рівня мотивації пояснюється включеними факторами.

Оскільки F-критерій:  $F = 17,28$ ,  $p = 0,000000138$ , то модель статистично значуща в цілому і може бути запропонована для використання на сучасних підприємствах з метою оцінювання рівня мотивації працівників, встановлення ефективності мотиваційної політики та пошуку резервів покращення мотивації персоналу у межах оновлення власних кадрових політик та кадрових стратегій на засадах людиноцентризму та соціальної орієнтації.

Рис. 3.12 демонструє модель механізму мотивації персоналу у системі HR-менеджменту підприємств, адаптований під концепцію людиноцентризму.



**Рисунок 3.12. – Механізм мотивації персоналу у системі HR-менеджменту підприємств, адаптований під концепцію людиноцентризму**

*Джерело: складено автором*

Пропонований механізм має класичну структуру та усі традиційні елементи, які дозволяють забезпечити комплексний підхід до управління мотивацією персоналу підприємства. Передбачається, що реалізація механізму відбуватиметься в межах функціонування HR-служби, кадрового відділу або аналогічного структурного підрозділу суб'єкта господарювання.

Згідно системного підходу, механізм мотивації персоналу має вважатися динамічною відкритою системою, у якій усі елементи пов'язані та взаємодіють між собою для досягнення синергетичного ефекту, метою якого є ефективна та своєчасна реалізація поставлених завдань (у даному випадку – щодо досягнення високого рівня мотивації персоналу підприємства).

Для сучасного механізму мотивації персоналу обрано такий склад елементів (блоків) як: об'єкт, суб'єкти або агенти, цілі та завдання, інструменти та методи, принципи діяльності механізму, важелі впливу, функції, які виконує механізм у системі HR-менеджменту, необхідні для його функціонування ресурси, процеси та етапи, які реалізуються для досягнення поставленої мети, та фактори впливу на очікувані результати. Механізм «запускається» у момент обрання менеджментом підприємства його кадрової стратегії та спрямовується на реалізацію на практиці мотиваційних цілей, закладених у кадровій політиці суб'єкта господарювання. Структура пропонованого механізму є гнучкою, а отже, за потреби можна оперативно внести зміни як у склад та архітектуру його складових, так і у їх характеристики.

У пропонованому механізмі концептуальні засади людиноцентризму інтегровані у більшість його складових елементів, зокрема, таких як: мета, цілі та завдання, інструменти та методи, принципи, важелі, функції. Обрання та формалізація основоположних засад функціонування цих елементів якраз і демонструє, наскільки керівництво підприємства та його HR-менеджмент схильні до авторитарного або демократичного стилю в управлінні, який у значній мірі визначає готовність започаткування та розвитку принципів людиноцентрованого кадрового менеджменту.

Зауважимо, що цілі та завдання цього механізму сфокусовані не на економічних результатах діяльності підприємства, як це прийнято за капіталістичної моделі економіки. У них закладено широкий соціальний аспект, а тому пропонувані механізми цілком можна вважати одним із ефективних інструментів соціально орієнтованого менеджменту організацій. Основне його призначення – сформувати та зберегти кадровий ресурс суб'єкта господарювання, постійно покращуючи його якість шляхом: навчання працівників, поступового їх професійного та особистісного розвитку, оптимізації виробничих завдань, автоматизації і цифровізації (за можливості) другорядних робочих функцій, що не потребують інтелектуальних зусиль для їх виконання, підвищення рівня комфортності праці; забезпечення безпеки працівників на робочих місцях та збереження їх фізичного та ментального здоров'я.

Такий підхід дозволяє утримувати баланс інтересів працівників та менеджменту компанії, що є запорукою сталості кадрового складу підприємства, його лояльності та вірності цілям і ідеалам організації, та є причиною відсутності потреби для витрат зайвих ресурсів на оновлення кадрового складу як через звільнення працівників, так і по причині втрати ними відповідності компетентним вимогам обійманим посадам.

У блоці «Фактори впливу» виділено інноваційні, але водночас найбільш впливові обставини, які чинять суттєвий вплив на ефективність та функціональність діяльності сучасного механізму мотивації персоналу, такі як світ ВАНІ, цифровізація, воєнний стан, гендерні дискримінації, ейджизм, безперервність навчання та підвищення кваліфікації, тощо. Крім того, не втратили свого впливу на мотиваційні процеси і класичні обставини ведення бізнесу, такі як наявність у підприємства фінансових ресурсів і матеріальних можливостей для стимулювання працівників, його досягнуті економічні результати. Зауважимо, що більшість представлених блоків сучасного механізму мотивації персоналу у системі HR-менеджменту підприємств передбачає активне використання цифрових технологій одразу у кількох

контекстах: як інструменту мотивації персоналу, як засобу реалізації мотиваційної політики підприємства та як майданчика для підвищення рівня цифрової грамотності працівників.

У блоці «Процеси та етапи» виокремлено п'ять основних кроків, які має зробити керівництво підприємства та його HR-менеджмент для того, аби сформувати та надати функціональній спроможності механізму мотивації персоналу. Водночас кожен із цих процесів має у своєму складі ще додаткові допоміжні підетапи, які дозволяють більш чітко та швидко досягнути проміжних цілей мотиваційних процесів на підприємстві, і які варто конкретизувати. Так, збору відомостей про потреби працівників має передувати розробка анкет та опитувальників, за допомогою яких можна буде отримати дані щодо того, якими є економічні, фінансові, особисті, кар'єрні пріоритети співробітників компанії, яке професійне майбутнє вони бажають мати, чи цікавлять їх питання особистісного розвитку або ж вони надають перевагу суто матеріальним формам стимулювання за результати своєї праці. Далі потрібно формалізувати та структурувати процедуру збору відомостей, зокрема, вирішити чи будуть опитування та анкетування анонімними, у якому порядку буде відбуватися спілкування з працівниками та чи доцільно застосовувати персональні інтерв'ю або ж краще провести збір даних виключно із використанням можливостей цифрових технологій. В цей же час належить прийняти рішення, хто займатиметься опрацюванням відомостей та в якій формі вони мають бути узагальнені та представлені у подальшому керівництву компанії для прийняття управлінських рішень щодо використання тих чи інших інструментів мотивації працівників.

На етапі розроблення мотиваційної політики підприємства потрібно впевнитися у тому, що її цілі не суперечить стратегічним орієнтирам кадрової політики, глобальним візії та місії компанії на стратегічному горизонті. Під час інформування колективу підприємства про основи та особливості прийнятої мотиваційної політики, про додаткові переваги, бонуси фінансові та кар'єрні можливості, варто уточнити, чи використовуватиме HR-служба рейтингову

систему оцінювання (наприклад, максимальний ефект від мотиваційних чинників матимуть працівники, які увійдуть до десятки, двадцятки, п'ятдесятки найкращих працівників компанії, тощо) чи розподіл мотиваційних інструментів буде відбуватися за іншим принципом. Дуже важливо переконатися, що працівники розуміють, які параметри оцінюють їх безпосередні керівники під час прийняття рішень про їх мотивацію. Це дозволить уникнути звинувачень у суб'єктивності, конфліктності у колективі, стимулюватиме командну роботу та прагнення до збільшення індивідуального внеску і прояву лідерських якостей у найбільш активних та талановитих працівників. Під час реалізації мотиваційних заходів також повсюдно слід використовувати принцип прозорості. Важливо налагодити систему фідбеків для того, аби мати загальне розуміння, чи виконали мотиваційні інструменти своє першочергове призначення та чи сформували у працівників бажання краще виконувати свої обов'язки та завдання, демонструвати вищі результати і досягати нових фінансових і кар'єрних висот.

Оцінювання досягнутого рівня мотивації має проводитися на основі визначення сукупності кількісних та якісних показників, частина з яких отримуватиметься від працівників, і дозволить зрозуміти їхні враження від мотиваційної політики підприємства, ідентифікувати її дієвість, а решта буде розраховуватися на основі економічних результатів, які компанії вдалося досягти у результаті роботи усього її колективу з матеріальними ресурсами, клієнтами, інтелектуальним капіталом та іншими активами.

Розглянемо більш детально принципи, які обрані для запропонованого механізму мотивації персоналу. Перший принцип – принцип людиноцентризму є основоположним, та передбачає верховенство інтересів людей, у даному випадку, працівників підприємства, над економічними результатами діяльності суб'єкта господарювання. Ця думка червоною лінією проходить крізь усе дослідження, та була неодноразово аргументована.

Зважаючи на крихкість, нелінійність, непослідовність та непостійність світу VANI, у якому доводиться перебувати сучасним підприємствам та їх

працівникам, принцип гнучкості означає, що їх HR-менеджмент має бути готовим до врахування нових інтересів та побажань працівників, здатним трансформуватися під умови зовнішнього та внутрішнього середовища ведення бізнесу, дозволяти оперативно реагувати на прояви нових ризиків та загроз і давати можливість персоналу самостійно обирати форми та методи виконання поставлених перед ним завдань, у тому числі з активним застосуванням цифрових технологій у цьому процесі та можливостей роботи у режимі онлайн.

Принцип справедливості означає, що розподіл мотиваційних чинників, особливо тих, які реалізуються через фінансові форми мотивації, має відбуватися з урахуванням реального внеску кожного працівника у діяльність компанії. Це ж стосується і руху кар'єрною траєкторією: мають бути чіткі та зрозумілі параметри для того, аби працівника можна було підвищити по посаді, і цей процес має відбуватися послідовно, в залежності від періоду перебування співробітника у компанії та від його професійних досягнень.

Принцип постійності скеровує до того, що мотиваційні інструменти мають використовуватися увесь час впродовж роботи підприємства, системно та безперервно, і працівники можуть постійно розраховувати на отримання винагород за свої професійні здобутки.

Принцип комплексності покликаний гарантувати застосування різних форм і методів мотивації за різноманітні, але корисні для підприємства, результати праці його персоналу, а також означає необхідність інтеграції механізму мотивації персоналу до основних процесів стратегічного, оперативного, фінансового, інноваційного, ризик орієнтованого менеджменту суб'єкта господарювання.

Про принцип прозорості уже неодноразово йшлося у межах цього дослідження. Залишилося лише підкреслити, що працівники мають бути свідомими того факту, кого і як мотивувало керівництво компанії, за які досягнення це відбувалося та на які види мотивації співробітники можуть розраховувати, у який період часу і за яких умов.

Принцип своєчасності означає, що винагорода повинна слідувати за досягненням або результатом праці. Відкладення чи перенесення її у часі матиме демотивуючий ефект та не сприятиме підвищенню рівня продуктивності праці персоналу у перспективі.

Як зазначено на рис. 3.12, важелями впливу на перебіг процесів у межах функціонування механізму мотивації персоналу можуть бути фінансові, адміністративні, психологічні та економічні засоби та заходи. Зокрема, через фінансові інструменти можуть реалізуватися матеріальні форми стимулювання працівників. Адміністративні важелі допомагають активізувати рух кар'єрною траєкторією, призначити на нові посади, розширити перелік повноважень або дати можливість працівнику делегувати частину своїх обов'язків помічникам, що також є дієвим мотивуючим чинником, наприклад, для управлінського персоналу компанії. Психологічні важелі спрямовані на те, аби сформувати у працівника розуміння його цінності для підприємства, а також для усвідомлення ним того факту, що керівництво турбується про його безпеку, матеріальне та психологічне благополуччя через фінансові та соціальні гарантії. З іншого боку страх звільнення з улюбленої роботи або неможливість виконувати свої робочі обов'язки без додаткового навчання або підвищення кваліфікації (теж психологічні важелі) можуть стати для працівника мотивами для професійного зростання. Економічні важелі реалізуються через оснащення робочого місця, покращення умов праці, забезпечення персоналу необхідними ресурсами та гаджетами для ефективної роботи з клієнтами, партнерами, контрагентами.

У межах цього дослідження неодноразово висловлювалась думка про те, що мотиваційні підходи та інструменти для управлінського та виконавчого персоналу мають відрізнятись. Відтак, рис. 3.13. демонструє відмінності мотивації управлінського персоналу та працівників підприємств.



**Рисунок 3.13. – Відмінності мотивації управлінського персоналу та працівників підприємств**

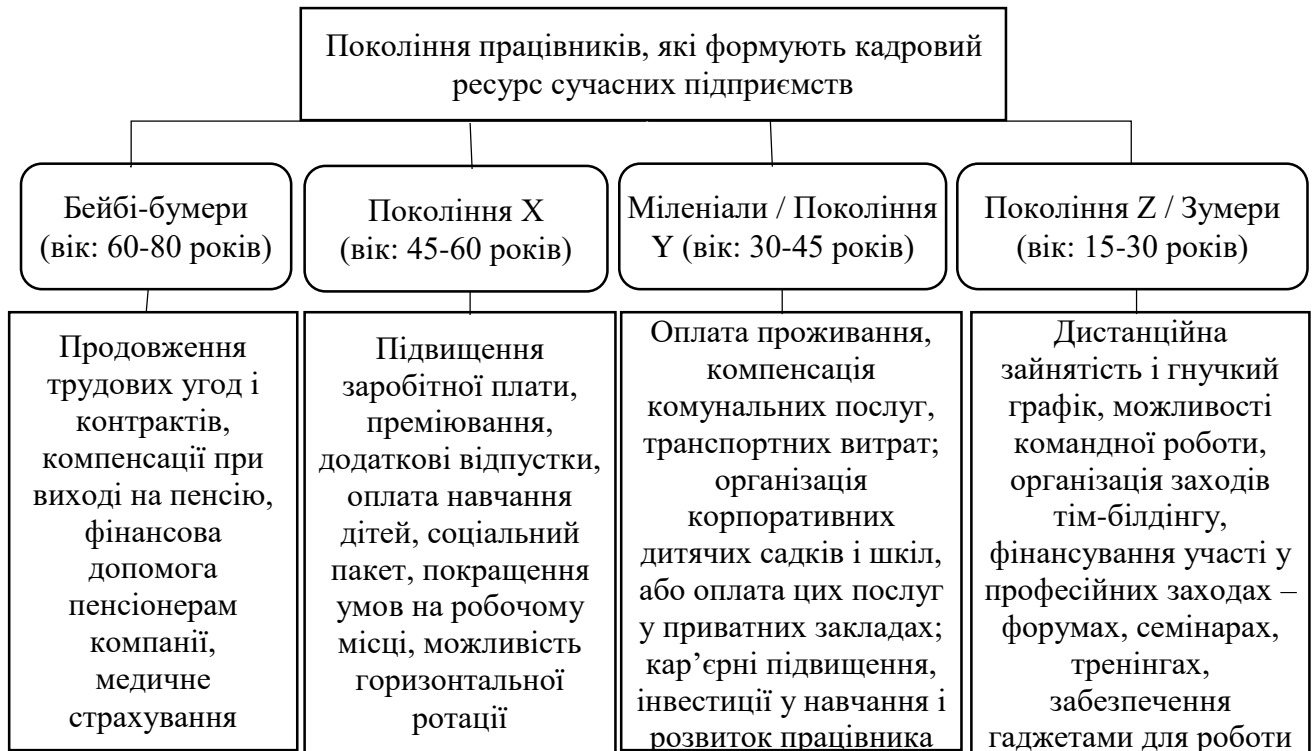
*Джерело: складено автором*

В основі запропонованого підходу до диверсифікації мотиваційних інструментів у залежності від статусу працівника на підприємстві лежить припущення, що для посад, де рівень оплати праці, зазвичай, є нижчим через невисокі вимоги до кваліфікації, більшу ефективність мають мотиваційні чинники, пов'язані з покращенням матеріального стану працівника, а відтак, більш доцільними для висористання будуть інструменти підвищення рівня заробітної плати, преміювання, надання додаткових фінансових гарантій. Крім того, працівники низькооплачуваних професій переважно використовують фізичну працю для виконання посадових обов'язків, тому результативним

засобом їх мотивації буде надання додаткових годин або днів відпочинку для відновлення сил та працездатності. Натомість для персоналу, що задіяний у виконанні інтелектуальних завдань, більш ефективними мотиваційними чинниками буде можливість встановлення гнучкого графіку та роботи у відповідності до власного біологічного ритму, дозвіл продовжити терміни виконання завдань (змістити дедлайни), дозволить таким працівникам відшукати натхнення, отримати час для креативних рішень і емоційної розрядки.

Управлінський персонал підприємства, особливо топ-менеджмент, зазвичай, задоволений рівнем оплати праці та не бажає його зниження, тому мотивуючими чинниками можуть стати механізми компенсації втрат звичного рівня доходу у випадку звільнення працівників або їх виходу на пенсію. Крім того, особи, які обіймають управлінські посади, традиційно є амбітними та прагнуть професійного розвитку та визнання, тому забезпечення для них можливості навчатися, підвищувати кваліфікацію, брати участь конференціях, подорожувати та спілкуватися у професійних колах, теж можна використати як ефективні мотиватори для довгострокового утримання їх у штаті компанії.

Ефективний механізм мотивації персоналу повинен передбачати індивідуальні програми мотивування для різних категорій працівників не лише у відповідності до обійманих ними посад, складності їх роботи, необхідності використання інтелектуального потенціалу, фізичного ресурсу, тощо але і враховувати фактор віку працівника, оскільки від нього суттєво залежать інтереси і потреби, які є для нього пріоритетними, та які він прагнутиме задовольнити у першу чергу. Таким чином, теорія поколінь має стати одним із інформаційних інструментів для обрання форм мотивації персоналу (рис.3.14).



**Рисунок 3.14. – Відмінності мотивації персоналу із врахуванням теорії поколінь**

*Джерело: складено автором*

Представники «молодших» поколінь прагнуть гнучкості, свободи, можливості вибору та індивідуалізму. Працівники покоління X, що становлять основу кадрового ресурсу в Україні, будуть більше вмотивовані використанням матеріальних засобів винагороди та можливістю додаткового відпочинку.

Характерною особливістю запропонованого механізму мотивації персоналу у системі HR-менеджменту підприємств, адаптованого під концепцію людиноцентризму, є його здатність поєднувати у єдиний управлінський комплекс такі важливі елементи системи мотивації персоналу, як кадрова стратегія та її мотиваційні орієнтири, кадрова політика підприємства та її мотиваційна складова, з інтересами та потребами працівників компанії, які виявляються та конкретизуються під час реалізації цілей та завдань механізму мотивації та задовольняються шляхом використання інструментів та методів мотивації із залученням необхідних ресурсів та із коригуванням обраних управлінських підходів із врахуванням ідентифікованих факторів впливу.

### Висновки до розділу 3

1. Стратегічний успіх підприємства та його сталий розвиток в умовах поширення тенденцій світу VANI суттєво залежить від здатності його управлінського персоналу трансформувати підходи до HR-менеджменту та оновлювати мотиваційну політику з фокусом на людиноцентризмі, тобто на ідеології, за якої в пріоритеті управління персоналом перебувають потреби працівників. Для подолання викликів крихкості, тривожності, нелінійності та незрозумілості нового світового порядку, які суттєво впливають на професійну поведінку працівників, запропоновано визначити нові пріоритети мотиваційних політик вітчизняних підприємств і побудувати їх на принципах адаптивності, психологічної підтримки, емпатії, гнучкості та індивідуалізації. Розроблено авторську модель фінансування мотиваційних заходів, що, на противагу традиційним, передбачає виділення окремого, додаткового бюджету для обов'язкового фінансування ряду мотиваційних чинників незалежно від економічних результатів компанії, і демонструє стратегічне значення добросовісної праці персоналу навіть у кризових умовах, підтримуючи концепцію переваги соціального ефекту над економічним в ситуації глобальної нестабільності. Визначено набір трансформацій для класичних практик сучасного HR-менеджменту, що дозволять сформувати та зберегти кадровий капітал: переорієнтація HR-менеджменту на потреби та інтереси працівників; розробка та впровадження соціально орієнтованої мотиваційної політики, підвищення рівня її інформаційної прозорості; запровадження гнучких робочих графіків і широкої можливості для дистанційної та гібридної зайнятості; надання психологічної підтримки на робочих місцях та турбота про психологічну безпеку працівників; інвестиції в розвиток м'яких і цифрових навичок, використання гейміфікації та штучного інтелекту у процесах оцінювання результативності праці та професійних досягнень.

2. Інструментом інформування потенційних і наявних у компанії працівників щодо мотиваційних чинників, які будуть до них застосовуватись, у

перспективі може стати бренд роботодавця. На відміну від традиційного його використання для маркетингових цілей, з метою нарощення кадрового ресурсу та інтелектуального капіталу через бренд роботодавця пропонується транслювати відомості щодо ціннісної пропозиції для працівників, зокрема, елементи мотиваційних стратегій, відомості про можливості кар'єрного зростання, професійного розвитку, навчання. Проведене опитування засвідчило необхідність підвищення рівня інформаційної прозорості ціннісних пропозицій компаній для шукачів роботи у частині доповнення відомостей про очікувану заробітну плату та соціальний пакет мотиваційними інструментами – матеріальними та нематеріальними. З таким управлінським підходом бренд роботодавця з маркетингового інструменту можна перетворити на стратегічний актив, що дозволить підприємствам залучати, мотивувати та утримувати таланти, долаючи дефіцит кваліфікованої робочої сили на вітчизняному ринку праці.

3. Запропонований механізм мотивації персоналу в системі HR-менеджменту підприємств, що базується на принципах людиноцентризму, має класичну структуру, але його елементи орієнтовані на досягнення соціального ефекту, що дозволить зберегти кадровий ресурс, стимулюватиме його розвиток та зростання інтелектуального потенціалу. В основу механізму покладено авторську теорію «Трьох М» (Мотиви, Маркери, Монетизація) як інноваційний підхід до управління мотивацією персоналу. Доведено необхідність оновлення кадрових політик українських підприємств шляхом фокусування їх на мотиваційних чинниках та потребах працівників. Людиноцентровані мотиваційні механізми, підкріплені прозорою інформаційною політикою та якісною комунікацією, забезпечать баланс інтересів працівників і менеджменту, що є запорукою сталості кадрового складу, його лояльності та вірності цілям організації, а також дозволить раціонально використовувати ресурси підприємства та максимізувати економічний ефект від його діяльності.

Отримані у межах розділу наукові результати опубліковані у працях здобувача [38], [192], [201], [202] що наведені у списку використаних джерел.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі розв'язане важливе наукове завдання, яке полягало в обґрунтуванні та поглибленні парадигмальних засад мотиваційних теорій для концептуалізації сучасного підходу щодо використання мотиваційних чинників в системі управління персоналом підприємства та у розробленні практичних рекомендацій щодо модернізації мотиваційних механізмів у системі HR-менеджменту організацій з метою збереження їх кадрового ресурсу в умовах існування загроз воєнного часу.

За матеріалами дослідження отримані такі висновки.

1. Конкретизовано змістове наповнення поняття мотивації персоналу як об'єкту наукових досліджень та базової дефініції у традиційних і сучасних мотиваційних теоріях. Встановлено, що мотивація персоналу розуміється у різних контекстах як внутрішній стан працівника, як інструмент управлінського впливу та як процес спонукання до дії. У традиційних мотиваційних теоріях мотивацією вважається те, що спонукає людину до дії, і це поняття розглядається через призму задоволення потреб (А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. МакКлелланд), як сукупність гігієнічних та мотиваційних факторів (Ф. Герцберг), ймовірність настання очікувань (В. Врум), засіб справедливості (Дж. Адамс) та інструмент цілепокладання (Е. Лок). Ці теорії, попри їхню популярність, часто не враховують індивідуальні особливості працівників, різницю у потребах поколінь, гендерні відмінності, а також тенденції поширення світу ВАНІ та цифровізації економічних і трудових відносин. У сучасному контексті мотивація позиціонується як здатність управлінця виявляти та використовувати фактори, що задовольняють інтереси, бажання та потреби працівника, спонукаючи його до добровільних дій, очікуваних керівництвом підприємства. Водночас, мотивація ідентифікується як внутрішній стан людини, що стимулює її до професійних дій задля задоволення існуючих потреб. Сучасні дослідження характеризуються прагненням синтезу класичних і новітніх теорій, фокусуються на психологічних особливостях

працівників та поточних викликах як передумовах для розроблення адаптованих та ефективні інструментів мотивації працівників компаній, спрямованих на збереження та розвиток їх кадрового ресурсу та інтелектуального потенціалу.

2. Узагальнено та доповнено теоретичний базис і наявні методичні підходи до розуміння можливостей використання мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємства. Аналіз теорій мотивації (змістовних, процесуальних, біхевіористичних, теорій самодетермінації, установки на розвиток, просоціальної мотивації, поколінь та гендерних теорій) довів, що усі вони мають свої переваги та недоліки. У їх сутнісну основу покладено поняття потреби людини, яка може бути задоволена матеріальними або нематеріальними інструментами, однак, раціональним їх доповненням стала диверсифікація мотиваційних чинників для різних категорій працівників (виконавчого та управлінського персоналу), а також їх розмежування для мотивування команд та окремих індивідів. Уточнено, що для управлінського складу компанії пріоритетними є нематеріальні стимули (похвала, кар'єрне зростання, залученість до стратегічних рішень), тоді як для виконавчого персоналу – матеріальні (заробітна плата, премії, бонуси). Встановлено, що осучаснені теорії мотивації є поєднаннями класичних мотиваційних підходів, адаптованих до індивідуальних особливостей та персональних потреб персоналу підприємств, що функціонують в умовах невизначеності та ризиків.

3. Виявлено особливості та характерні риси управління мотивацією персоналу як стратегічного напрямку HR-менеджменту підприємств. Оскільки людський ресурс є важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання у довгостроковій перспективі, а позитивний ефект від мотивування працівника часто стає помітним лише через певний проміжок часу, мотиваційна політика компанії вимагає довгострокового планування, що можна реалізувати на управлінському рівні шляхом інтеграції мотиваційних механізмів у загальну стратегію розвитку організації. У цьому контексті, характерні риси управління мотивацією як стратегічним напрямом діяльності

підприємства повинні передбачати: довгострокове планування мотиваційних ініціатив; балансування інтересів працівників та цілей бізнесу, із врахуванням ефективності традиційних матеріальних стимулів так зростаючої важливості для нематеріальних мотиваційних чинників; комплексність заходів у системі HR-менеджменту, спрямованих на планування бажаного рівня якості кадрового ресурсу, встановлення довгострокових орієнтирів якісного розвитку персоналу, розроблення системи заохочень, аналіз кадрових ризиків, визначення перспективних очікувань працівників та планування їх кар'єрних траєкторій; адаптивність до змін і здатність оперативно реагувати на зовнішні виклики (воєнний стан, цифровізація, світ BANI) через трансформації методів мотивації; формування сприятливого середовища для реалізації трудової діяльності завдяки створенню позитивного емоційного клімату у колективі, запровадженню корпоративної культури, що мінімізує конфлікти та плинність кадрів, а також сприяє ментальному здоров'ю працівників.

4. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності мотиваційної політики підприємства дав змогу виокремити два основні вектори діагностичної практики: оцінювання досягнутого рівня мотивації персоналу, що передбачає використання інформації, отриманої шляхом опитувань та анкетувань працівників і аналіз ефективності функціонування системи мотивації, метою якого є визначення, наскільки ефективно організована система мотивації в компанії, чи правильно обрані мотиваційні чинники та чи приносять вони бажані соціальні та економічні результати. У процесі оцінювання застосовуються кількісні показники, такі як коефіцієнт виконання КРІ, розрив між оплатою праці для різних посад, питома вага у штаті працівників, до яких були застосовані адміністративні стягнення, темп зростання середнього кваліфікаційного рівня персоналу та коефіцієнт плинності кадрів; та якісні показники, зокрема рівень задоволеності працівників заробітною платою, справедливістю стимулювання, соціальними гарантіями, морально-психологічним кліматом, поінформованістю про механізм заохочень та рівень участі персоналу у розробці системи

стимулювання за професійні досягнення. Були встановлені проблемні аспекти методик оцінювання рівня мотивації персоналу, такі як відсутність загальнодоступної інформації про кадрову політику компаній, епізодичність проведення оцінювань, несформованість процедур діагностики та недостатній досвід HR-фахівців у цій царині.

5. Характеристиками стану інтеграції технологічних інновацій у мотиваційні стратегії підприємства за період 2020-2025 років запропоновано вважати: появу «цифрових кадрових ризиків», на зразок опору змінам і цифровим трансформаціям з боку працівників, підвищення рівня їх стресу при роботі у цифровому середовищі, помилки при обробці великих даних, професійна цифрова неграмотність; використання цифрових технологій на всіх етапах HR-менеджменту – під час рекрутингу, адаптації, оцінюванні, управління подіями, розрахунку заробітної плати, відстеженні настроїв працівників, їх навчання та розвитку, комунікаційних процесів; зростання позитивного впливу цифрових технологій на професійну трудову діяльність завдяки новим стандартам зручності, прозорості, оперативності, персоналізації впливу, ефективності зворотного зв'язку, гейміфікації та широким можливостям для саморозвитку працівників і їх дистанційної роботи; активізація використання цифрових платформ для зворотного зв'язку, аналітики даних, управління проєктами, комунікації та навчання; застосування цифрових інструментів для персоналізації та індивідуальних налаштувань процесів управління персоналом, оскільки вони дозволяють адаптувати опитування та механізми зворотного зв'язку під конкретні потреби служби HR-менеджменту.

6. Оцінювання рівня використання чинників мотивації в управлінні персоналом підприємств в Україні в умовах воєнного часу засвідчило, що натеper чинники мотивації відіграють критичну роль у підтриманні морального духу та лояльності працівників вітчизняних компаній. Рівень їх використання характеризується такими особливостями: пріоритет стабільності матеріальної винагороди, ефективність матеріальних стимулів, зростання важливості

нематеріальної та соціальної мотивації, холістичний підхід (балансування матеріального та нематеріального стимулювання, поєднання дистанційної зайнятості з живим спілкуванням), недостатньо ефективного використання інструментів кар'єрного зростання та відсутність практики ведення індивідуальних планів розвитку працівників, забезпечення безпеки праці та гнучкості планування робочого дня, кадровий дефіцит та кадровий голод у сегментів вузько кваліфікованих спеціалістів і представників інтелектуальних професій.

7. Запропоновані шляхи трансформації системи управління персоналом у реаліях світу VANI сфокусовані на мотиваційних чинниках і потребах працівників. Такий підхід пояснюється необхідністю подолання викликів крихкості, тривожності, нелінійності та незрозумілості, притаманних для цієї моделі світоустрою та реалізується через відхід менеджменту компаній від суто бізнес-орієнтованих цілей ведення бізнесу до людиноцентризму в управлінні ним, що передбачає: розроблення та запровадження соціально орієнтованої мотиваційної політики з високим рівнем інформаційної прозорості, визначення нових пріоритетів мотиваційних політик на принципах адаптивності, психологічної підтримки, емпатії, гнучкості та індивідуалізації, запровадження гнучких робочих графіків та широких можливостей для дистанційної/гібридної зайнятості для підвищення комфорту та балансу між роботою та особистим життям, надання психологічної підтримки та турботи про психологічну безпеку персоналу через систему корпоративних психологічних консультацій, програм благополуччя, індивідуальних програм підтримки, інвестиції в розвиток «м'яких» та цифрових навичок, що охоплюють емоційний інтелект, лідерство, креативність, аналітичне та критичне мислення, цифрову грамотність; використання гейміфікації та штучного інтелекту у процесах оцінювання результативності праці та професійних досягнень працівників; багатовекторній моделі розвитку та стимулювання персоналу шляхом заміни поступового кар'єрного зростання на горизонтальний професійний розвиток, залучення до крос-функціональних і міждисциплінарних проєктів та започаткування

відокремленого бюджету фінансування мотиваційних заходів із обов'язковим фінансуванням незалежно від економічних результатів компанії, що продемонструє колективу стратегічне значення його добросовісної праці для її існування та розвитку.

8. Обґрунтовано, що бренд роботодавця може бути потужним інструментом для трансляції управлінських підходів до мотивації персоналу учасникам ринку трудових ресурсів, а відтак, бути ефективним засобом боротьби компанії за кадровий ресурс найвищої якості та привернення уваги талантів. Оприлюднення основних положень мотиваційної політики через бренд роботодавця дозволить інформувати кандидатів на посади про ціннісну пропозицію у частині прийнятих мотиваційних стратегій, можливостей кар'єрного зростання, професійного розвитку та навчання. Також очікуваним позитивним результатом для підприємства стане підвищення рівня інформаційної прозорості його мотиваційної політики, що допоможе залучати кваліфікованих фахівців та підвищувати їх лояльність, долаючи дефіцит робочої сили, а у перспективі – перетворити бренд роботодавця у стратегічний нематеріальний актив, що дозволяє ефективно конкурувати за інтелектуальний капітал.

9. Формалізовано основи побудови сучасного механізму мотивації персоналу у системі HR-менеджменту підприємств, що базується на людиноцентричній філософії та дає змогу інтегрувати авторську теорію «Трьох М» (Мотиви, Маркери, Монетизація) в управління мотиваційними практиками та процесами. Його традиційні складові конкретизовано з урахуванням потреби соціальної орієнтації менеджменту організацій, фокусуванні на інтересах і запитах працівників і тренду цифровізації. Об'єктом механізму визнано мотиви та потреби працівників; суб'єктами – HR-відділ, керівництво підприємства, його топ-менеджмент, лінійних керівників, профспілки, працівників компанії та державні органи влади, що контролюють дотримання норм трудового законодавства). Метою функціонування механізму мотивації та його використання у процесі управління суб'єктом господарювання має стати

досягнення максимального рівня мотивації та самомотивації працівників шляхом виявлення та задоволення їх потреб ресурсами підприємства; а його цілями та завданнями – формування якісного кадрового ресурсу, задоволення потреб працівників, збереження людського капіталу, примноження інтелектуального потенціалу, раціональне використання ресурсів, зростання продуктивності праці. Досягнути поставленої мети можливо за умови використання у системі HR-менеджменту компаній принципів людиноцентризму, гнучкості, справедливості, постійності, комплексності, прозорості та своєчасності та при наявності необхідних фінансових, матеріальних, цифрових, технологічних, часових, кадрових, інтелектуальних, та інформаційних ресурсів. Інструментами та методами, які пропонується використовувати для мотивації персоналу, запропоновано вважати заробітну плату, цифрові технології, соціальні гарантії, розвиток і навчання, гнучкий графік, дистанційну зайнятість, умови праці, залучення до управління компанією. Сформовано індивідуальні набори методів мотивації персоналу із урахуванням теорії поколінь, а також у залежності від статусу та ролі працівника на підприємстві. Важелями впливу, які може використати менеджмент компанії з мотиваційною метою, вважаємо фінансові, адміністративні, психологічні, економічні засоби. Також виокремлено п'ять основних функцій механізму мотивації, таких як збір відомостей про потреби працівників, розроблення мотиваційної політики, інформування колективу, реалізація мотиваційних заходів, оцінювання досягнутого рівня мотивації та підкреслено вплив інтересів та стратегічних цілей підприємства, економічних умов, реалій світу VANI, цифровізації, воєнного стану, гендерної дискримінації, ейджизму, постійної зміна вимог до компетенцій працівників на мотиваційний процес. Особливістю запропонованого механізму є його націлення на активне використання цифрових технологій на всіх етапах процесу його мотивування до високих професійних результатів, гнучкість у внесенні змін до наборів мотиваційних інструментів та постійний моніторинг рівня вмотивованості працівників та ефективності мотиваційної політики в цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Maslow A. H. A theory of human motivation. *Psychological Review*. 1943. Т. 50. № 4. P. 370–396.
2. Herzberg F. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*. 1968. Т. 46. № 1. P. 53–62.
3. McClelland D. C. Human Motivation. *Cambridge University Press*. 1987. URL: <https://doi.org/10.1017/CBO9781139878289> (дата звернення: 30.06.2025).
4. Alderfer C. P. An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1969. Т. 4. № 2. P. 142–175.
5. Vroom V. H. Work and Motivation. John Wiley & Sons. 1964.
6. Adams J. S. Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*. 1965. Т. 2. P. 267–299.
7. Locke E. A. Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1968. Т. 3. № 2. P. 157–189.
8. Skinner B. F. Science and Human Behavior. *Free Press*. 1953.
9. Porter L. W., Lawler E. E. III. Managerial Attitudes and Performance. *Richard D. Irwin, Inc.* 1968. URL: <https://doi.org/10.7202/027936ar> (дата звернення: 30.06.2025).
10. Furnham A., Cuppello S. Personality, Intrinsic and Extrinsic Work Motivation, and Satisfaction. *Psychology*. 2025. Т. 16. № 1. URL: <https://doi.org/10.4236/psych.2025.161003> (дата звернення: 30.06.2025).
11. Catania A. B. F. Skinner's Science and Human Behavior: Its antecedents and its consequences. *Journal of the experimental analysis of behavior*. 2003. Т. 80. P. 313–320.
12. Goddard M. J. B. F. Skinner's Science and Human Behavior: Some Further Consequences. *Review of General Psychology*. 2017. Т. 21. № 3. P. 276–280.
13. Almazrouei S., Bani-Melhem S., Mohd-Shamsudin F. It's my pleasure to serve you! Examining the job contact, happiness, prosocial motivation, and

innovative work behavior link. *International Journal of Innovation Science*. 2025. Т. 17. № 3. Р. 523–544.

14. Liu Y., Liu Z., Chang D., Zhang C. Unraveling the effects of leader perfectionism on team dynamics: an emotion-motivation perspective. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2025. Т. 12. № 1. Art. 570. URL: <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04565-w> (дата звернення: 30.06.2025).

15. Барко В. І., Макаренко П. В. Теоретичні підходи до визначення мотиваційних стратегій працівників органів внутрішніх справ. *Проблеми екстремальної та кризової психології*. 2013. Вип. 14(3). С. 35-42.

16. Величко Я. І. Підвищення рівня мотиваційного потенціалу працівників організації в контексті теорії поколінь. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. С. 88-109.

17. Горенко А. І. Особливості системи мотивації найманих працівників в умовах інноваційного розвитку: теоретичний аспект. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2018. № 3. С. 129-140.

18. Горенко А. І. Теоретичні основи мотивації найманих працівників. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 177. С. 79-91.

19. Д'яконова І. І., Щербина Т. В., Юрченко А. А., Сіняговський Ю. В. Аналіз сучасних моделей управління мотивацією персоналу у міжнародних компаніях у контексті ціннісних орієнтацій працівників. *Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка*. 2021. № 3. С. 241-247.

20. Зачосова Н. В., Мельничук Д. П., Морару-Бурлеску Р. П. Кадрова політика в умовах VANI world: мотиваційні інструменти управління інтелектуально-кадровою, соціальною та економічною безпекою організації. *Review of transport economics and management*. 2022. № 8(24). С. 89-96.

21. Зачосова Н. В., Носань Н. С., Гапоненко Н. В. Використання мотивації персоналу як технології управління кадровою безпекою бізнесу в системі менеджменту підприємницької діяльності. *Вісник Сумського національного*

аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2024. Вип. 3 (99). С. 34-38.

22. Калініченко А. В. Мотивація та мотиваційний процес: сутність та поняття. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 417-420.

23. Кравчинська Т. С. Управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників: основні теоретичні підходи. *Вісник післядипломної освіти. Серія : Управління та адміністрування*. 2016. Вип. 1. С. 70-81.

24. Лозовський О. М. Формування ефективної моделі мотивації праці працівників вітчизняних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 54. С. 120-125.

25. Орлова Н. Г. До питання про мотивацію працівників. *Наукові записки [Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка]*. Серія : Право. 2021. Вип. 11. С. 33-38.

26. Піддячий В.М. Мотивація до здійснення професійного саморозвитку майбутнього вчителя. *Education and pedagogical sciences (Освіта та педагогічна наука)*. 2014. № 2 (163). С.41-47.

27. Шура Н. О., Швед В. В. Розробка дієвої теорії мотивації працівників на вітчизняних підприємствах із застосуванням концепції саморозвитку. *Агросвіт*. 2015. № 8. С. 64-69.

28. Чобіток В. І., Дибаліна С. В. Формування системи мотивації працівників на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Економіка і регіон*. 2015. № 3. С. 71-76.

29. Стасишин А. В., Капленко Г. В. Про деякі теорії мотивації професійної діяльності державних службовців. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2020. № 7. С. 23-28.

30. Штангрет А. М. Управління мотивацією працівників: безпекові аспекти. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія : Економіка*. 2020. Вип. 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp\\_2020\\_8\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2020_8_8) (дата звернення: 30.06.2025).

31. Musiyenko R. Scientific approaches to specifying the contents of motivation in the researches of personnel management problems. *Bulletin of the Cherkasy National University. Economic Sciences*. 2025. Подано до друку.

32. Захарчук І. О., Ніколайчук Н. Л., Захаркевич Н. П. Процес мотивації як соціально-економічна основа кадрового менеджменту організації. *Сучасний менеджмент: проблеми та перспективи розвитку* : матеріали 4-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції (Херсон, 21 травня 2019 року). Херсон: ДВНЗ «ХДАУ». С.262-265.

33. Кудлай В. Г. Мотивація персоналу в контексті сучасних соціально-економічних трансформацій. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 20-21 травня 2021 року). Одеса. С. 100-102.

34. Мельник Л. С. Застосування інструментів мотивації праці в управлінні персоналом підприємств. *Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні*: матеріали виступів Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (Київ, 11 квітня 2019 року). Київ: КНУТД. С. 256-259.

35. Замроз М., Кульчицька Л. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 13. С. 78-84.

36. Грідін О., Заїка С., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1649> (дата звернення: 22.06.2025).

37. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1(2). С. 506-510.

38. Носань Н.С., Мусієнко Р.В. Управління підприємницькою діяльністю інструментами мотивації персоналу. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2023. Том 27. №1-2. С.131-138.

39. Литвиненко Ю. Аутплейсмент як сучасний інструмент мотивації персоналу. *Інноваційний розвиток і підвищення рівня спроможності об'єднаних*

*територіальних громад*: матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю (Дніпро, 30 жовтня – 29 листопада 2019 року), Дніпро: ДРІДУ НАДУ. С. 199-201.

40. Польгуль Д. С., Дороніна О. А. Мотиваційний моніторинг як поліфункціональний інструмент менеджменту персоналу. *Соціоекономіка та менеджмент: стан, тенденції, управлінські рішення*: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених (Київ, 11 травня 2022 року), Київ: КНЕУ. С. 149-153.

41. Боришкевич І., Якубів В. Вплив теорії поколінь на формування мотивації працівників. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1541> (дата звернення: 05.06.2025).

42. Amabile T. M., Kramer S. J. *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Harvard Business Review Press, 2011. 256 p.

43. Burnette J. L., O'boyle E. H., VanEpps E. M., Finkel E. J., Edwards S. C. Mindsets matter: A meta-analytic review of implicit theories and their motivational, affective, and behavioral correlates. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2020. Vol. 119. No 3. P. 665–702.

44. Duckworth A. L., Gross J. J. Self-control and grit: Related but separable determinants of success. *Current Directions in Psychological Science*. 2014. Vol. 23. No 5. P. 319–325.

45. Gino F., Brooks A. W., Schweitzer M. E. Can checking the box improve ethical decision making? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2016. Vol. 137. P. 237–248.

46. Grant A. M. Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*. 2007. Vol. 32. No 2. P. 393–407.

47. Kahneman D. *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux, 2011. 512 p.

48. Pink D. H. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books, 2009. 288 p.
49. Ryan R. M., Deci E. L. *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press, 2017. 756 p.
50. Yeager D. S., Dweck C. S. Mindsets that promote resilience: When students believe that personal characteristics can be developed. *Educational Psychologist*. 2012. Vol. 47. No 4. P. 302–314.
51. Іванова Н. Г. Сутність мотиву особистості в теорії мотивації. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. Вип. 3. С. 20–27
52. Фурман Д. Г. Теоретико-методичні засади формування мотивації персоналу підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_8\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_18) (дата звернення: 20.04.2025).
53. Остапйовський І., Радецька І. Сутність та значимість первинних і змістових теорій мотивації в "управлінні людськими ресурсами". *Педагогічний пошук*. 2024. № 3. С. 31–34.
54. Ульянченко О. В., Бухало О. В. Теоретичні підходи до проблеми мотивації праці, як фактору підвищення ефективності використання трудових ресурсів. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2020. № 2. С. 390–399.
55. Васюта В. Б., Радченко А. А. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1. С. 134–140.
56. Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 390–397.
57. Сайко В. Р. Процесуальні та змістовні теорії мотивації: дослідження їхньої сутності та можливостей застосування в системі проектного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_3\\_94](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_3_94) (дата звернення: 20.04.2025).
58. Савченко І. Г., Курилова Н. М., Пономаренко О. О. Дослідження теорій мотивації та їх впливу на ефективність праці робітників торговельного

підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_6\\_65](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_65) (дата звернення: 20.04.2025).

59. Жмай О. В., Мозгальова М. Ю. Диференціація мотивації персоналу в контексті теорії поколінь. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 94–100.

60. Леган І. М., Мельничук Д. П., Зачосова Н. В. Мотиваційні чинники ефективності HR-менеджменту у діяльності служб надання соціальної допомоги та соціальних послуг. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 1(99). С. 32–41.

61. Мусяєнко Р.В. Теоретичний базис використання мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2025.

62. Аранович Ю. В., Сокурєнко П. І., Валентієва О. В., Чалапко Л. Д. Інноваційні підходи до мотивації та утримання талантів в умовах гібридної роботи: виклики та можливості для управління персоналом. *Агросвіт*. 2024. № 24. С. 88-94.

63. Базик О. В. Мотивація персоналу у сфері управління підприємницькою діяльністю. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 7. С. 129-131.

64. Галайда Т. О., Кривошей Д. С. Формування соціально-психологічного клімату в компанії як чинник ефективного управління мотивацією персоналу. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 54. С. 78-84.

65. Гапєєва О. М., Скакун В. В. Система мотивації персоналу в сучасному управлінні організацією. *Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки*. 2021. Вип. 2. С. 20-26.

66. Єфіменкова О., Язиніна Р. О. Мотивація як елемент управління персоналом. *Вісник [Київського інституту бізнесу та технологій]*. 2014. № 1. С. 118-121.

67. Жолонко Т. В., Гребінчук О. М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. Вип. 2. С. 23-28.

68. Заболотна І., Ігнатенко О. В. Аналіз теорії мотивації в історії розвитку управління персоналом. *Вісник [Київського інституту бізнесу та технологій]*. 2016. № 2. С. 42-44.

69. Кімлик В. М., Носань Н. С. Управління мотивацією персоналу у досягненні цілей етики бізнесу та вплив війни на цей процес. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 28. С. 37-41.

70. 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.

71. Коренєва Н. О. Мотиваційна складова антикризового управління персоналом під час війни. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_5\\_71](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_71) (дата звернення: 06.07.2025).

72. Кравченко О. О., Руденко М. В., Лещенко М. М. Формування маркетингових рішень у критеріях оцінки працівників для підвищення ефективності управління персоналом підприємства. *Modern Economics*. 2024. № 45. С. 49-53.

73. Левчук Н. М., Петровська С. І. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво*. 2022. Вип. 112. С. 387-394.

74. Маковоз О. В., Іщенко В. О. Мотиваційні компоненти управління персоналом на підприємствах. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 1. С. 99-106.

75. Мізіна О. В., Амельницька О. В., Гвоздь А. В. Характеристика складових мотивації праці управлінського персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_5\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_5_25) (дата звернення: 06.07.2025).

76. Мосійчук І. В. Мотивація, як дієвий механізм у системі управління персоналом підприємства. *Вісник [Київського інституту бізнесу та технологій]*. 2018. № 1. С. 84-89.

77. Потьомкін Л. М. Підвищення ефективності функціонування підприємств та рівня управління процесом мотивації персоналу в умовах воєнного стану. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2023. № 3-4.

78. Фединець Н. І., Коцупей В. М. Мотиваційна складова управління поведінкою персоналу підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2020. № 10(1). С. 110-115.

79. Шаповал О. А. Мотиваційний механізм регулювання системи управління персоналом. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 153-156.

80. Якимова Н. С., Таранич О. В., Байдін С. В. Напрями формування стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації. *Економіка і організація управління*. 2023. Вип. 4. С. 108-117.

81. Яковенко В. Г., Горобець Д. В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємств малого та середнього бізнесу за рахунок заходів мотивації. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 48. С. 241-245.

82. Ареф'єва О. В., Ковальчук А. М. Забезпечення економічної безпеки підприємства через мотивацію персоналу до стратегічних змін. *Проблеми економіки*. 2020. № 4. С. 126–133.

83. Зачосова Н. В., Морару-Бурлеску Р. П., Коваль О. В. Проблеми мотивації в стратегічному менеджменті підприємства: особливості воєнного стану. *Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка – 2022»*. XXIV Всеукраїнська наукова конференція молодих учених. Черкаси : ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2022. С. 353–355.

84. Заріцька К. О. Мотиваційні засади організації праці персоналу торговельного підприємства в контексті стратегії ведення бізнесу. *Молодий вчений*. 2021. № 1(1). С. 58–63.

85. Мусієнко Р.В., Носань Н.С. Управління мотивацією персоналу як стратегічний напрям HR-менеджменту підприємств. *Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем: збірник доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції (16 травня 2025 року, м. Харків, Україна)*. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. С.502-504.

86. Пономарьова І. В. Мотивація персоналу на основі збалансованої системи показників стратегічного управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 19. С. 61-65.

87. Хорольська Я. Г., Іванова Т. Л. Мотиваційний механізм як складова стратегії управління персоналом на ПАТ "Донецький завод гірничорятувальної апаратури". *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія : Економіка*. 2013. Т. 14. Вип. 266. С. 278-292.

88. Нікітіна О. В. Вплив факторів мотиваційних оновлень у стратегіях управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 3(1). С. 146-150.

89. Малтиз В. В., Малтиз О. А. Кадрова стратегія підприємства: зміст та ключові показники ефективності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 1. С. 201-206.

90. Смачило І. І. Теоретичні підходи до формування кадрової стратегії підприємства. *Молодий вчений*. 2020. № 12 (88). С. 6-9.

91. Жовновач Р. І., Малаховський Ю. В. Удосконалення механізму економічної мотивації як стратегічний імператив управління персоналом промислового підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2019. Вип. 3. С. 97-108.

92. Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 3. С. 92-100.

93. Бикова А. Л., Лобза А. В., Пильгун А. Р. Розроблення антикризової програми управління персоналом як стратегія подолання бізнес-проблем

підприємства. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2022. № 1. С. 67–71.

94. Божидай І. І., Устіловська А. С. Удосконалення системи стратегічного управління персоналом на будівельному підприємстві. *Економічний простір*. 2023. № 186. С. 23–27.

95. Васільєва Л. М., Міньковська А. В., Ірза А. М. Формування кадрової безпеки як напрям стратегії управління персоналом у бізнес-середовищі. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 423–429.

96. Гучко М. М. Формування стратегічних напрямів управління персоналом щодо ефективної реалізації кадрової політики компаній на сучасному етапі. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. Вип. 26. С. 34–37.

97. Дращнер Д., Чала Н. Особливості розроблення стратегії управління персоналом підприємства в умовах війни. *Empirio*. 2024. Т. 1. № 2. С. 95–105.

98. Жернова Є. В. Стратегія управління персоналом підприємства в цифровій економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 209–219.

99. Застрожнікова І. В. Проблеми взаємозв'язку та взаємоузгодження стратегії управління персоналом та загальної стратегії підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5. № 3. С. 329–335.

100. Застрожнікова І. В. Стратегічна орієнтація сільськогосподарського підприємства та завдання управління персоналом із застосуванням цифрових технологій. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5. № 4. С. 314–320.

101. Криворучко О. М., Фемяк О. А. Концептуальні аспекти стратегічного управління персоналом підприємства в умовах цифровізації. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 44. С. 111–131.

102. Левченко О. М., Олійник М. Р. Сучасні автоматизовані системи управління персоналом в стратегічній та інноваційній діяльності організації. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України* :

матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції. Кропивницький, ЦУНУ, 2022. С. 15-17.

103. Малиновська Ю. Б., Спіченко С. П., Гончар В. О., Групський Р. М., Джура І. І. Інтегровані стратегії управління та розвитку персоналу підприємств в умовах глобалізації та невизначеності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 10. С. 135–141.

104. Махмудов Х. З., Чухліб В. Є. Вплив стратегічного управління персоналом на підвищення конкурентного потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 79–82.

105. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2021. Вип. 1. С. 137–141.

106. Ольшанський О. В., Шкробот М. В., Дідур Г. І., Шевченко О. М. Стратегічні інноваційні напрями управління персоналом організації на основі компетентнісного підходу в умовах фінансових, міграційних ризиків, діджиталізації та сталого розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 144-152.

107. Романюк Л. М., Харченко І. В. Визначення напрямів реалізації стратегії управління персоналом підприємства в контексті забезпечення її взаємозв'язку із конкурентною стратегією підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 210–219.

108. Романюк Л. М. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 119–129.

109. Россоха М. Ю., Коротич А. О., Тицька А. О. Стратегії управління ефективністю та продуктивністю персоналу в умовах кризових викликів та воєнного стану. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 262–267.

110. Холодницька А., Шкалаберда В. Розробка та впровадження системи талантменеджменту як стратегічного інноваційного інструменту управління

персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2. С. 88–100.

111. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_8\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_8_29) (дата звернення: 12.07.2025).

112. Мізіна О. В., Амеліницька О. В., Гвоздь А. В. Характеристика складових мотивації праці управлінського персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_5\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_5_25) (дата звернення: 10.07.2025).

113. Журавель О. В., Міхляєв М. О. Адаптація теоретичних засад у визначенні поняття "якість життя" до мотивації управлінського персоналу промислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 4. С. 455–460.

114. Акименко Н. В., Мамонтенко Н. С. Системна мотивація управлінського персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 364–370.

115. Майданюк С. І., Паламарчук В. І. Оплата праці як основна складова механізму мотивації управлінського персоналу з економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 409–414.

116. Носань Н.С., Назаренко С.А., Мусієнко Р.В. Аналіз інтеграції технологічних інновацій у мотиваційні стратегії підприємства. *Економічний простір*. 2024. №193. С.21-25.

117. Стрижеус Л. В., Плахутіна Т. І. Сутність та необхідність оцінки мотивації праці персоналу. *Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент*. 2013. Вип. 10. С. 200–212.

118. Міщук Г. Ю., Лебедь В. О. Мотивація персоналу підприємства: оцінка факторів, моделювання зв'язків. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2017. Вип. 3. С. 96–105.

119. Ковбас Г. І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. № 7. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_7\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_7_20) (дата звернення: 16.08.2025).

120. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2013. № 10. С. 293–298.

121. Кочетков В. М., Грінько І. М. Оцінка діючих методів мотивації праці персоналу в системі управління машинобудівними підприємствами. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 6. С. 115–122.

122. Бардакова С. М., Сагун Л. М. Методика оцінки мотивації персоналу на підприємствах машинобудівної галузі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 4(1). С. 47–50.

123. Бакуліна О. С. Методи оцінки мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2009. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2009\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2009_2_3) (дата звернення: 16.08.2025).

124. Черкасов А. В. Оцінка внутрішнього мотиваційного середовища на переробних підприємствах АПК за складовими системи управління персоналом. *Економіка та держава*. 2009. № 4. С. 34–37.

125. Кушнерик О. В. Оцінка мотивації праці персоналу підприємства з переробки сільськогосподарської продукції: інноваційний підхід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 22. С. 93–97.

126. Дашко І. М. Комплексна оцінка ефективної мотивації персоналу при соціально-економічному механізмі управління трудовим потенціалом підприємств харчової промисловості. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 8. С. 160–164.

127. Волков Д. В. Оцінка механізмів мотивації персоналу в системі менеджменту харчових підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки*. 2014. № 5. С. 107–115.

128. Борецька Н. П., Крапівіна Г. О., Багдасарова Д. Г. Механізми мотивації та оцінки праці персоналу сервісних підприємств. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 2. С. 311–318.

129. Савін С. Ю. Оцінювання мотиваційного потенціалу персоналу підприємства. *Економіка та держава*. 2011. № 3. С. 101–103.

130. Пошивалова О. В. Формування моделі оцінювання мотивації персоналу підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 9. С. 5–9.

131. Тимченко І. П., Левіна А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19. *Економічний простір*. 2021. № 169. С. 84–91.

132. Овчарук О. М. Методичні підходи до оцінки ефективності системи стимулювання та мотивації персоналу. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 52. С. 104–109.

133. Komm A., Weddle B., Maor D., Wagner K., Breaux V. What employees say matters most to motivate performance. A survey of over 1,000 employees creates a data-backed view of what motivates employees to perform. 2024. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_7\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_7_20) (дата звернення: 16.08.2025).

134. Денисенко М.П., Мельник Л.С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. 3 (55). С. 94-100.

135. Данилевич Н. С., Поплавська О. М., Пузиревська Ю. О. Мотивація молодих фахівців: особливості, рекомендації. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 53-64.

136. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 27(2). - С. 13-17.

137. Руденко В. О. Управління персоналом: організаційні та економічні аспекти в умовах цифрової економіки. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2023. Вип. 43. С. 49-52.

138. Лопушняк Г. С., Милянник Р. В. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 10-16.

139. Федорова Ю. В., Мірющенко М. В., Івченко В. О. Цифрові технології в управлінні персоналом. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія : Економіка*. 2021. Вип. 12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp\\_2021\\_12\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2021_12_12) (дата звернення: 20.07.2025).

140. Голобородько Т. В., Буркова Л. А. Етичні аспекти лідерства в управлінській практиці: роль інформаційного забезпечення та менеджменту персоналу в умовах розвитку цифрового суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 14. С. 47-54.

141. Спіцина А. Є. Цифрова культура в управлінні персоналом транспортної галузі України. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво*. 2023. Вип. 113(2). С. 202-214.

142. Чаркіна Т. Ю. Новий підхід до управління персоналом в умовах цифрового менеджменту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 89. С. 223-232.

143. Дащенко Н. М. Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 424-432.

144. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. 2022. Вип. 19. С. 217-224.

145. Обруч Г. В. Особливості управління персоналом залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 6.1-1. С. 99-105.

146. Обруч Г. В. Цифрові інструменти управління адаптацією персоналу підприємств залізничного транспорту в контексті забезпечення їх збалансованого розвитку. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2020. № 1. С. 113-118.

147. Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Остапюк Б. Б. Управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 139-149.

148. Застрожнікова І. В. Стратегічна орієнтація сільськогосподарського підприємства та завдання управління персоналом із застосуванням цифрових технологій. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 4. С. 314-320.

149. Сазонова С. В. Інноваційні методи управління персоналом телекомунікаційних підприємств в умовах цифрової економіки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 1-2. С. 57-61.

150. Кіпішинова О., Сметаніна Л. Цифровізація управління персоналом в органах публічної влади. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 3. С. 202-205.

151. Квітка С., Новіченко Н., Гусаревич Н., Піскоха Н., Бардах О., Демошенко Г. Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 4. С. 129-146.

152. Сопілко І. М., Крутась В. О. Автоматизація і цифровізація процесів з питань управління персоналом на державній службі. *Юридичний вісник. Повітряне і космічне право*. 2022. № 1. С. 85-90.

153. Богуславська С. І., Чубенко Т. В. Інтеграція цифрових технологій в механізм управління розвитком персоналу в медичних закладах. *Економічний простір*. 2024. № 194. С. 8-12.

154. Kernel. *Офіційний сайт*. URL: <https://www.kernel.ua/> (дата звернення: 25.08.2025).

155. HURMA System. *Офіційний сайт*. URL: <https://hurma.work/ua/> (дата звернення: 25.08.2025).

156. Sigma Software. *Офіційний сайт*. URL: <https://sigma.software/> (дата звернення: 25.08.2025).

157. МХП. *Офіційний сайт*. URL: <https://mhp.com.ua/> (дата звернення: 25.08.2025).
158. Нова Пошта. *Офіційний сайт*. URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 25.08.2025).
159. АТБ. *Офіційний сайт*. URL: <https://www.atbmarket.com/> (дата звернення: 25.08.2025).
160. Coca-Cola Company. *Офіційний сайт*. URL: <https://www.coca-colacompany.com/> (дата звернення: 25.08.2025).
161. Deloitte. *Офіційний сайт*. URL: <https://www2.deloitte.com/> (дата звернення: 25.08.2025).
162. Microsoft. *Офіційний сайт*. URL: <https://www.microsoft.com/> (дата звернення: 25.08.2025).
163. IBM. *Офіційний сайт*. URL: <https://www.ibm.com/> (дата звернення: 25.08.2025).
164. KPMG. *Офіційний сайт*. URL: <https://kpmg.com/> (дата звернення: 25.08.2025).
165. Шаблон опитування для оцінки мотивації працівників. URL: <https://www.limesurvey.org/uk> (дата звернення: 30.08.2025).
166. Ефективне дослідження залученості та мотивації працівників: як проводити та що враховувати. URL: <https://www.limesurvey.org/uk> (дата звернення: 30.08.2025).
167. Онлайн оцінка персоналу. URL: <https://www.limesurvey.org/uk> (дата звернення: 30.08.2025).
168. Стрельбицька Т. А. Мотивація персоналу: історія розвитку, сучасні виклики й стратегічні підходи. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. №3. С. 122–140.
169. Іванова М., Міро І. Мотивація персоналу до креативності як фактор забезпечення конкурентоспроможності, інноваційності та адаптаційної спроможності підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного*

*технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2024. № 25(2). С. 110–120.*

170. Чайка І. П., Хурса О. В. Удосконалення політики мотивації персоналу підприємства в умовах війни. *Бізнес Інформ. 2024. №11. С.400–405.*

171. Мусієнко Р.В. Мотиваційні чинники в управлінні персоналом підприємства: виклики воєнного часу. Підприємництво та торгівля: сучасний стан і перспективи розвитку: Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (20 трав. 2025 р.) / відп. ред. О. М. Полінкевич, М. В. Войчук. Луцьк: ВІП ЛНТУ. 2025. С.42-44.

172. Кочума І. Ю., Холодний Я. В. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу в бюджетних установах. *Розвиток банківських систем світу в умовах глобалізації фінансових ринків: матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції. Черкаси: Навчально-наукове відділення ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. С. 204-206.*

173. Макроекономічний та монетарний огляд. НБУ. Червень 2025. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/MMR\\_2025-06.pdf?v=13](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MMR_2025-06.pdf?v=13) (дата звернення: 04.07.2025).

174. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Шинкаренко А. В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. *Економічний простір. 2021. № 174. С. 63-68.*

175. Forbes та robota.ua нагородили найкращих роботодавців України. Хто очолив рейтинг. URL: <https://forbes.ua/news/forbes-ta-robotaua-nagorodili-naukrashchikh-robotodavtsiv-ukraini-khto-ocholiv-reyting-25042025-29207> (дата звернення: 30.08.2025).

176. Philip Morris International (PMI). *Офіційний сайт.* URL: <https://www.pmi.com/markets/ukraine/uk/about-us> (дата звернення: 30.08.2025).

177. Intellias Україна. URL: <https://forbes.ua/profile/intellias-393> (дата звернення: 30.08.2025).

178. Ukravit. *Офіційний сайт.* URL: <https://www.ukravit.ua> (дата звернення: 30.08.2025).

179. ПрАТ «Київстар». *Офіційний сайт*. URL: <https://kyivstar.ua> (дата звернення: 30.08.2025).
180. Інформація про Інтерпайп. URL: <https://forbes.ua/profile/interpaip-617> (дата звернення: 30.08.2025).
181. Vodafone Україна. *Офіційний сайт*. URL: <https://www.vodafone.ua> (дата звернення: 30.08.2025).
182. Cascio J. Facing the Age of Chaos. 2020. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> (дата звернення: 01.09.2025).
183. Bhawika G. W., Dewi D. P., Handajani M. L. From VUCA to BANI: A Challenge of Strategic Environment for Higher Education in Indonesia. *Atlantis Press*. 2023. URL: <https://www.atlantis-press.com/article/125989537.pdf> (дата звернення: 30.08.2025).
184. Botea-Muntean D. R., Constantinescu R. VUCA and BANI Worlds – Challenges for Nowadays Business Models. Could Circular Economy and Various Digital Instruments Like Internet of Things Help a Business Model to Respond to Such Challenges? An Examination of Solutions And Future Strategies Through Marketing Lens. *Journal of Information Systems, Operations Management and Logistics*. 2024. Vol. 18. № 1. P. 38–54.
185. Mieszajkina E., Ostapinska K. Evaluation of the Impact of the BANI World on Small Business Innovation Activities. *European Research Studies Journal*. 2024. Vol. XXVII. Spec. Issue B. P.272-288.
186. Tshetshe Z. Recognising «Being» in the BANI world. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*. 2025. Vol. 1. № 1. P. 34855. URL: <https://www.ijfmr.com/papers/2025/1/34855.pdf> (дата звернення: 30.08.2025).
187. Bushuyev S., Ivko A., Mudra M., Murovanskiy G., Piliuhina K. Adaptability in managing innovative projects within the BANI environment. *Управління розвитком складних систем*. 2023. Вип. 54. С. 5–11.
188. Zachosova N., Kutsenko D., Koval O. Strategy and mechanism of enterprises financial and economic security management in the conditions of war,

Industry 4.0 and BANI World. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. № 4. С. 223–233.

189. Зачосова Н. В., Назаренко С. А., Собко В. В. Формування системи фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання та стратегічне управління нею у реаліях BANI World. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 23. С. 59–62.

190. Зачосова Н. В., Козак В. В. Стратегічне управління кадровою безпекою підприємства як напрям збереження та розвитку людського капіталу в умовах BANI World та Індустрії 4.0. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. Вип. 3. С. 35–39.

191. Буняк Н. Особливості менеджменту в умовах bani-світу. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. № 4. С. 97–103.

192. Мусієнко Р.В. Трансформація системи управління персоналом: фокусування на мотиваційних чинниках і потребах працівників. Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти: зб. матеріалів X Міжнародної науково-практичної конференції науковців та здобувачів вищої освіти, 15 травня 2025 р. / за наук. ред. в.о. ректора, доктора юридичних наук, професора А. Івановської. Кам'янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2025. С. 318-321.

193. Вонберг Т. В., Дмитрук С. М., Зубова Ю. В. Бренд роботодавця: процес формування та дослідження ефективності. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 25–29.

194. Сало Я. В. Особливості формування бренду роботодавця. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 2. С. 92–96.

195. Жовтяк Г. А. Формування бренду роботодавця на ринку праці. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 3. С. 74–78.

196. Джулай М., Сичова А., Безус А., Сичова Н. Стратегія розвитку бренду роботодавця під час війни та в повоєнний час. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. № 6. С. 433–446.

197. Мазник Л. В., Драган О. І. Інформаційна безпека організації як фактор посилення бренду роботодавця. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 1. С. 39–44.

198. Білявський В. М., Білявська Ю. В. Бренд роботодавця у фармацевтичному менеджменті. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2022. Вип. 53. С. 12–20.

199. Драган О. І., Соломка О. М., Мазник Л. В. Бренд роботодавця підприємств харчової промисловості. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 67. С. 111–115.

200. Хитра О. В., Кобилянська А. П. Бренд роботодавця у туристичній галузі: переваги створення, методи оцінювання і стратегія розвитку. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 18. С. 202–217.

201. Мусієнко Р.В. Використання бренду роботодавця для трансляції учасникам ринку праці управлінських підходів до мотивації персоналу підприємства. *Науковий погляд. Економіка та управління*. 2025. №2 (90). С.120-125.

202. Мусієнко Р.В. Необхідність та засоби мотивування персоналу підприємств до підвищення рівня цифрової грамотності. *Цифрова економіка: зб. матеріалів III Міжнародної науковопрактичної конференції, 5-6 червня 2025 р., м. Київ. К.: КНЕУ, 2025. С.301-305.*

203. Zachosova N., Zhyvko Z., Zanora V. Human risks of project management involving remote teams in the context of the enterprise economic and financial security. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2020. Vol. 4(35). P. 514-521.

204. Антонова С. Є., Мартинюк Г. Ф. Формування цифрової грамотності державних службовців. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2022\\_10\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2022_10_9) (дата звернення: 23.04.2025).

205. Жилияєв І. Б., Семенченко А. І. Сучасна державна політика розвитку цифрової грамотності публічних службовців та громадян України. *Теорія та практика державного управління*. 2020. Вип. 1. С. 198-209.

206. Царук Н. Г. Чинники розвитку та складники цифрової грамотності бухгалтера. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 35. С. 69-73.

207. Антонова С. Є., Сидор Н. А., Юхимець Н. С. Окремі аспекти цифрової грамотності українців. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2023\\_5\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_5_14) (дата звернення: 23.04.2025).

208. Струтинська І. Цифрова грамотність людського капіталу бізнес-структур. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 4. С. 93-100.

209. Кадрова політика підприємства: розроблюємо положення. *Матеріали сайту LIGA360*. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/DG180184> (дата звернення: 30.08.2025).

## ДОДАТКИ

Додаток А

## Довідки про впровадження результатів дослідження



УКРАЇНА  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ

**ЧЕРКАСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ імені БОГДАНА  
ХМЕЛЬНИЦЬКОГО**

бульвар Т.Шевченка, 81, м. Черкаси, Україна, 18031  
тел./факс (0472) 354463, 372142  
e-mail: cic@edu.edu.ua

UKRAINE  
MINISTRY OF EDUCATION AND  
SCIENCE

**BOHDAN KHMELNYTSKY NATIONAL  
UNIVERSITY at CHERKASY**

81, T.Shevchenko blvd., Cherkasy, Ukraine, 18031  
Phone/Fax: +380(472)354463, 372142  
e-mail: cic@edu.edu.ua

19.02.2026 № 32/04  
на № \_\_\_\_\_

Довідка  
про впровадження результатів дослідження  
Мусієнка Руслана Валерійовича  
«Мотиваційні чинники в управлінні персоналом підприємства»,  
поданого на здобуття ступеня доктора філософії  
зі спеціальності 073 – менеджмент

Упродовж 2022–2025 років в Черкаському національному університеті імені Богдана Хмельницького було проведено наукове дослідження на тему «Мотиваційні чинники в управлінні персоналом підприємства».

Теоретичні результати дослідження використано під час викладання фахових дисциплін, які є обов'язковими у професійній підготовці майбутніх бакалаврів і магістрів менеджменту, таких як: «Управління персоналом» та «HR-менеджмент».

Предметом впровадження наукового дослідження Мусієнка Р.В. стало розв'язання наукового завдання, яке полягало в обґрунтуванні та поглибленні парадигмальних засад мотиваційних чинників в системі управління персоналом підприємства та у розробленні практичних рекомендацій щодо модернізації мотиваційних механізмів у системі HR-менеджменту організацій з метою збереження їх кадрового ресурсу в умовах існування загроз воєнного часу. З цією метою було доповнено теоретико-методичні основи використання мотиваційних чинників в управлінні персоналом суб'єктів господарювання та надано пропозиції щодо застосування інноваційних форм мотивації персоналу задля покращення трудоресурсного забезпечення підприємства та забезпечення сталого розвитку його кадрового капіталу.

Результати дослідження Мусієнка Р.В. обговорені на засіданні кафедри менеджменту та державної служби Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького (протокол №10 від 17.02.2026 р.), отримали високу оцінку та рекомендовані до подальшого впровадження.

Відповідальний з впровадження – Мусієнко Р.В.

Проректор з наукової діяльності  
та міжнародної діяльності



Олександр СПРЯГАЙЛО

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
"ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНВЕСТИЦІЇ"  
(ТОВ «ІТТІ»)**

18030, Черкаська область, місто Черкаси, вул. Надпільна, будинок 424, квартира 74,  
Код ЄДРПОУ 45531038

№ 11/09 від 11.09.2025 р.

Довідка

про впровадження результатів дослідження

**Мусієнка Руслана Валерійовича**

на тему

**«Мотиваційні чинники в управлінні персоналом підприємства»,**

поданого на здобуття ступеня доктора філософії

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

Викладені у дисертаційній роботі напрацювання Мусієнка Р.В. щодо синтезу теорій мотивації, дозволили нашому підприємству оновити основи стратегічного підходу до управління персоналом, сфокусувавши управлінські зусилля на ідентифікації та задоволенні потреб працівників. Це забезпечило отримання позитивного ефекту у площині формування, розвитку та збереження кадрового ресурсу. Концепція Мусієнка Р.В. щодо використання чинників мотивації персоналу в умовах невизначеності та ризиків відповідає поточним потребам розвитку підприємства, оскільки враховує психологічні особливості працівників, сучасні виклики та можливості використання диверсифікованих підходів до мотивації різних категорій персоналу (рядових, управлінців і керівних кадрів, працівників з різних поколінь та різної статі).

Таким чином, важливим практичним результатом дослідження Мусієнка Р.В. є надання ним для українських підприємств універсального методичного інструментарію для побудови ефективної системи мотивації, яка дозволяє адаптуватися до мінливих умов та зберігати кадри, підтримуючи їх лояльність і продуктивність.

Директор



Лідія ВАСИЛЬЧЕНКО

# ROSSOKTIV

ТОВ РОСС КИЇВ, ЄДРПОУ 35982523  
04080, м. Київ, вул. Новокостянтинівська, 4 А  
тел. 099 005 46 44, holod@rosskyiv.com

02.10.2025 № 02/10

## ДОВІДКА

про впровадження результатів дослідження  
Мусієнка Руслана Валерійовича  
на тему  
«Мотиваційні чинники в управлінні персоналом підприємства»,  
поданого на здобуття ступеня доктора філософії  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

Пропозиції, викладені у матеріалах дисертаційної роботи, знайшли практичне використання у діяльності нашої компанії ТОВ "РОСС КИЇВ", що спеціалізується на продажу холодильного обладнання для магазинів.

З урахуванням невеликої чисельності колективу, особливу цінність мали рекомендації щодо:

- удосконалення системи нематеріальної мотивації (гнучкий графік, індивідуальні бонуси, заохочення за ініціативність);
- впровадження прозорої системи преміювання, що враховує не лише обсяг продажів, але й якість обслуговування клієнтів;
- створення умов для професійного розвитку співробітників (короткі тренінги з технічних характеристик обладнання, розвиток навичок комунікації з клієнтами);
- налагодження системи внутрішнього зворотного зв'язку, яка дозволила враховувати думку персоналу при прийнятті управлінських рішень.

Завдяки впровадженню цих заходів компанії вдалося підвищити ефективність роботи торгового персоналу, збільшити обсяги продажів та одночасно зменшити плинність кадрів. Практичні рекомендації підтвердили свою прикладну цінність і стали основою для формування сучасної та гнучкої мотиваційної системи, орієнтованої на довгострокове збереження кадрового потенціалу та розвиток бізнесу.

Директор ТОВ «РОСС КИЇВ»

Новобранов Володимир





**CHARLOTTE**  
кондитерська фабрика

Адреса: 16036, м.Черкаси, вул.Будиндустрії, 11; тел: +38(0472) 71-07-17

№ 163 від 17. 09. 2025 р.

**ДОВІДКА**

*про впровадження результатів дослідження*

*Мусієнка Руслана Валерійовича*

*на тему*

*«Мотиваційні чинники в управлінні персоналом підприємства»,*

*поданого на здобуття ступеня доктора філософії*

*зі спеціальності 073 «Менеджмент»*

Пропозиції, що містяться у матеріалах дисертаційної роботи, знайшли практичне використання у діяльності нашого підприємства під час спроб модернізації мотиваційних механізмів у системі управління персоналом з метою збереження кадрового ресурсу в умовах сталого впливу загроз воєнного часу. Рекомендації Мусієнка Р.В. щодо створення адаптованих та ефективних інструментів мотивації, спрямованих на підвищення продуктивності праці, рівня лояльності працівників і на мінімізацію ресурсних витрат, мають прикладну цінність для економічного виживання бізнесу в умовах війни та в стратегічній перспективі післявоєнної відбудови національної економіки. Завдяки результатам оцінювання рівня використання чинників мотивації в управлінні персоналом українських підприємств, презентованих Мусієнком Р.В. у дисертації, менеджменту підприємства вдалося підвищити рівень зручності, прозорості та результативності мотиваційних процесів, забезпечити отримання від працівників зворотного зв'язку та розширити можливості для їх саморозвитку та оновлення професійних навиків.

*директор*



*Мусієнка М.А.*

## Список публікацій здобувача

### *Публікації у наукових фахових виданнях України:*

1. Носань Н.С., Мусієнко Р.В. Управління підприємницькою діяльністю інструментами мотивації персоналу. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2023. Том 27. №1-2. С.131-138.

2. Носань Н.С., Назаренко С.А., Мусієнко Р.В. Аналіз інтеграції технологічних інновацій у мотиваційні стратегії підприємства. *Економічний простір*. 2024. №193. С.21-25.

3. Мусієнко Р.В. Теоретичний базис використання мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2025. №33. С.141-146.

4. Мусієнко Р.В. Використання бренду роботодавця для трансляції учасникам ринку праці управлінських підходів до мотивації персоналу підприємства. *Науковий погляд. Економіка та управління*. 2025. №2 (90). С.120-125.

5. Musiyenko R. Scientific approaches to specifying the contents of motivation in the researches of personnel management problems. *Bulletin of the Cherkasy National University. Economic Sciences*. 2025. Vol 29, №2. P. 74-85.

### *Матеріали наукових конференцій та інші видання:*

1. Мусієнко Р.В. Мотиваційні чинники в управлінні персоналом підприємства: виклики воєнного часу. *Підприємництво та торгівля: сучасний стан і перспективи розвитку: Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (20 трав. 2025 р.)* / відп. ред. О. М. Полінкевич, М. В. Войчук. Луцьк: ВІП ЛНТУ. 2025. С.42-44.

2. Мусієнко Р.В., Носань Н.С. Управління мотивацією персоналу як стратегічний напрям HR-менеджменту підприємств. *Сучасний стан, проблеми*

*та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем:* збірник доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції (16 травня 2025 року, м. Харків, Україна). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. С.502-504.

3. Мусієнко Р.В. Трансформація системи управління персоналом: фокусування на мотиваційних чинниках і потребах працівників. *Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти:* зб. матеріалів X Міжнародної науково-практичної конференції науковців та здобувачів вищої освіти, 15 травня 2025 р. / за наук. ред. в.о. ректора, доктора юридичних наук, професора А. Івановської. Кам'янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2025. С. 318-321.

4. Мусієнко Р.В. Необхідність та засоби мотивування персоналу підприємств до підвищення рівня цифрової грамотності. *Цифрова економіка:* зб. матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції, 5-6 червня 2025 р., м. Київ. К.: КНЕУ, 2025. С.301-305.

**Шаблон опитування для оцінки мотивації працівників (LimeSurvey) [167]****ОЦІНКА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ**

Ця анкета має на меті визначити та виміряти рівні мотивації серед працівників.

Приклад питань***Розуміння особистих мотивацій***

Перший набір запитань спрямований на розуміння того, що особисто мотивує вас на роботі.

*Наскільки ви задоволені своєю поточною роллю?*

Шкала: 1 – Майже задоволений, 5 – Надзвичайно задоволений.

1    2    3    4    5

*Що з наведеного найбільше вас мотивує на роботі (обрати 1 варіант)?*

Визнання

Можливості для кар'єрного зростання

Різноманітність роботи

Безпека праці

Оплата/пільги

***Оцінка динаміки команди та лідерства***

Наступний набір запитань зосереджується на тому, як ваша команда та керівництво нашої компанії впливають на вашу мотивацію.

*Будь ласка, вкажіть свою згоду з наступними твердженнями.*

	Так	Не визначений	Ні
Моя команда підтримує та заохочує мене	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Керівництво ефективно спілкується про цілі організації та оновлення	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Чи можете ви запропонувати одну зміну, яку ваша команда та керівництво можуть реалізувати для підвищення мотивації працівників?*

---

### ***Розуміння впливу робочого середовища***

Цей розділ досліджує, як наше робоче середовище впливає на ваші рівні мотивації.

*На основі вашого щоденного досвіду, будь ласка, виберіть екологічні аспекти, які впливають на вашу мотивацію. Використайте полі для коментарів, щоб описати свій досвід.*

- |                          |                            |                           |
|--------------------------|----------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Гідність робочого простору | <u>Поле для коментаря</u> |
| <input type="checkbox"/> | Рівень шуму                | <u>Поле для коментаря</u> |
| <input type="checkbox"/> | Чистота та обслуговування  | <u>Поле для коментаря</u> |
| <input type="checkbox"/> | Простори для співпраці     | <u>Поле для коментаря</u> |

*Оцініть вплив наступних екологічних чинників на вашу мотивацію та надайте рівень свого задоволення.*

	Дуже неефективно	Неефективно	Нейтрально	Ефективно	Дуже ефективно	Дуже незадоволений	Незадоволений	Нейтрально	Задоволений	Дуже задоволений
Природне освітлення	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Контроль температури	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### ***Вивчення аспектів балансу роботи та життя і особистісного зростання***

Цей останній розділ аналізує вплив балансу роботи та життя і особистісного зростання на вашу мотивацію.

*Як був ваш баланс роботи та життя за останні шість місяців?*

- |                       |          |                           |
|-----------------------|----------|---------------------------|
| <input type="radio"/> | Добре    | <u>Поле для коментаря</u> |
| <input type="radio"/> | Середньо |                           |
| <input type="radio"/> | Погано   |                           |

**Приклад анкети для оцінювання залученості та мотивації персоналу від  
PeopleForce [166]**

Як оцінюєте ефективність роботи свого начальника за шкалою від 1 до 5? (де 1 - неефективно і, на вашу думку, потрібен інший підхід до організації роботи, а 5 - вас все влаштовує)?

2. Як ви оцінюєте ефективність організованості всіх процесів у компанії за шкалою від 1 до 5? (де 1 - неефективно і, на вашу думку, потрібен інший підхід до організації роботи, а 5 - вас все влаштовує)?

3. У чому для вас цінності роботи саме в нашій компанії?

- гідний рівень оплати праці
- добрі стосунки з колегами
- ефективне керівництво
- свобода дій
- можливість розвиватися як професіонал
- інше (вказіть свій варіант)

4. Ви задоволені своїм становищем у компанії?

- так, повністю
- загалом задоволений, але щось треба змінити;
- більше не задоволений, є багато факторів, що не подобаються;
- повністю незадоволений

5. Ви бачите перспективи кар'єрного зростання нашої компанії?

- так
- ні

6. Як ви вважаєте, чого не вистачає в корпоративній культурі чи бізнес-процесах нашої організації і що слід змінити, покращити?

- Постановлення чітких завдань
- Впорядкувати робочі процеси
- Отримання зворотного зв'язку частіше
- Комунікація у команді
- Інше.

7. Як би ви оцінили ступінь розуміння цілей, цінностей, місії компанії? (де 1 - не розумію, 5 - розумію частково, 10 - мені все зрозуміло)

8. Які цінності компанії для вас є найближчими та важливими (напишіть не менше 3)?

9. Які цілі компанії збігаються з вашими особистими прямо чи опосередковано (напишіть щонайменше 3)?

**Анкета для визначення впливу бренду роботодавця на прийняття рішень  
щодо працевлаштування**

1. Чи цікавитесь Ви інформацією про компанію, до якої прагнете працевлаштуватись? (обрати один варіант відповіді)

- Так.
- Ні.

1. Наскільки добре Ви маєте бути знайомі з діяльністю компанії до моменту Вашої зацікавленості нею, як потенційним роботодавцем? (обрати один варіант відповіді)

- Нічого не знати про неї.
- Знати її діяльність з позиції користувача продукції/послуг.
- Добре знати компанію по відгукам, інформації у інтернеті, за матеріалами офіційного сайту.

2. Яка інформація про потенційного роботодавця буде Вам цікавою? (можна обрати кілька варіантів відповіді)

- Історія, місія, візія, стратегія.
- Фінансові результати, економічні показники.
- Кількість та склад персоналу, умови праці, середній розмір заробітної плати.
- Відомості про корпоративну культуру, традиції, кадрову та мотиваційну політику.
- Асортимент і якість продукції та послуг, конкурентні переваги, розмір ринкової ніші.
- Діловий імідж, репутація, скандали та судові процеси, пов'язані з компанією.

▪ Соціальні та екологічні ініціативи компанії, її дії щодо досягнення цілей сталого розвитку.

*3. Чи має для Вас, як потенційного працівника, значення, який імідж має компанія на ринку? (обрати один варіант відповіді)*

- Має важливе значення.
- Є аргументом для мене при прийнятті рішення щодо працевлаштування.
- Зовсім не має значення.

*4. Які дані щодо ціннісної пропозиції для співробітників Ви б хотіли знати для впевненості у компанії як у потенційному роботодавці? (можна обрати кілька варіантів відповіді)*

- Розмір заробітної плати.
- Наявність і склад соціального пакету.
- Можливості професійного розвитку, навчання і підвищення кваліфікації.
- Можливості кар'єрного зростання.
- Додаткові матеріальні стимули, що застосовуються.
- Можливості нематеріальної мотивації (гнучкий графік, дистанційна робота, додаткові вихідні).
- Застосовувані форми компенсацій і бенефітів.
- Можливості для покращення умов праці і забезпечення безпеки на робочому місці.

*5. Чи часто Ви зустрічаєте позитивні відгуки від працівників компанії про її діяльність? (обрати один варіант відповіді)*

- Ніколи не зустрічав/ла.
- Періодично натрапляю на такі відгуки.
- Постійно зустрічаю такі відгуки у Інтернеті.

6. Чи важливо для Вас, щоб компанія, з якою Ви плануєте пов'язати професійне майбутнє, входила до рейтингів кращих роботодавців? (обрати один варіант відповіді)

- Так.
- Ні.

7. Чи можете Ви назвати три українські компанії, які мають привабливий для Вас бренд роботодавця? (обрати один варіант відповіді)

- Так.
- Ні.
- Може назвати більше трьох компаній.
- Можу назвати одну-дві компанії.

8. Оцініть ймовірність, з якою інформація щодо мотиваційних факторів, які компанія застосовує до своїх працівників, вплине на Ваше рішення щодо працевлаштування? (обрати один варіант відповіді)

- Вплине обов'язково.
- Ймовірно вплине з високою вірогідністю.
- Ймовірно вплине.
- Вплине з низькою вірогідністю.
- Зовсім не вплине.

9. Ранжуйте відомості про мотиваційну політику компанії (від 1 до 5, де 1 – найбільший для Вас пріоритет, 5 – найнижчий пріоритет), у залежності від їх впливу на Ваше рішення щодо працевлаштування.

- Заробітна плата і матеріальні форми мотивації.
- Безпека, комфорт і гнучкість праці.
- Атмосфера у колективі, командна робота, менторство, підтримка.
- Професійний розвиток, кар'єрне зростання, визнання, залученість.
- Баланс робочого та особистого часу, турбота про здоров'я і добробут працівника.

## **Кадрова політика підприємства (пропонований драфт)**

### *1. Загальні положення*

Кадрова політика підприємства є невід'ємною і важливою частиною його загальної стратегії та визначає основні підходи до управління персоналом в системі HR-менеджменту. Вона націлена на формування ефективного, мотивованого та висококваліфікованого колективу фахівців, здатного досягати поставлених стратегічних цілей функціонування та розвитку бізнесу.

Основні підходи до управління персоналом, які використовуються підприємством, це:

- системність кадрового менеджменту, що передбачає реалізацію управління персоналом як цілісної системи, яка охоплює та поєднує всі етапи життєвого циклу перебування працівника на підприємстві – від його введення у штат до звільнення;

- орієнтованість на результат, що реалізуються через фокус управлінських зусиль на досягненні конкретних бізнес-цілей і результатів (економічних, соціальних, екологічних, тощо) за допомогою ефективного використання людських ресурсів та інтелектуального капіталу;

- сприяння професійному та особистісному розвитку персоналу шляхом створення умов для безперервного навчання працівників впродовж їх роботи на підприємстві;

- побудова взаємовигідних партнерських відносин між роботодавцем і працівниками, які засновані на довірі та взаємоповазі;

- формування атмосфери відкритості та прозорості, яка забезпечується чіткими та зрозумілими правилами та процедурами у площині функціонування механізмів управління персоналом.

Керівництвом підприємства визначено напрями, за допомогою яких кадрова політика сприятиме йому у досягненні стратегічних довгострокових цільових орієнтирів. До цих напрямів віднесено:

- забезпечення кадровим ресурсом через залучення та утримання талановитих фахівців, чийі навички та вміння відповідають актуальним і стратегічним потребам бізнесу;

- підвищення рівня продуктивності праці завдяки розвитку професійних компетенцій та створення умов для максимальної ефективності трудової діяльності;

- формування та популяризація корпоративної культури шляхом створення сприятливої робочої атмосфери у колективі, що заохочує до співпраці та активної інтеграції інновацій;

- управління змінами через адаптацію персоналу до нових умов та вимог ринку;

- оптимізація витрат завдяки ефективному управлінню витратами, що спрямовуються на персонал при одночасному збереженні високої якості кадрового потенціалу.

Головною метою управління персоналом є забезпечення підприємства необхідними кадровими ресурсами, їх ефективне використання, розвиток та мотивація для досягнення його стратегічних цілей та підвищення рівня його конкурентоспроможності.

Підприємство забезпечує ресурси, необхідні для реалізації результативної кадрової політики, такі як:

- фінансові ресурси: бюджет на навчання, розвиток, мотиваційні програми, рекрутинг;

- інформаційні ресурси: відомості про тенденції на ринку праці, внутрішні показники ефективності праці, системи оцінювання продуктивності персоналу та рівня його мотивації;

- організаційні ресурси: розподілені професійні ролі та відповідальність у царині управління персоналом, ефективні процеси та процедури кадрового менеджменту;

- людські та інтелектуальні ресурси: кваліфіковані фахівці з управління персоналом (HR-менеджери, рекрутери, фахівці з навчання та розвитку).

## *2. Оптимізація та стабілізація складу кадрового ресурсу підприємства*

Для оптимізації, стабілізації і збереження складу власного кадрового ресурсу підприємство планує використовувати такі підходи:

- планування персоналу за допомогою регулярного аналізу поточної та прогнозування майбутньої потреби в персоналі з урахуванням стратегічних планів розвитку підприємства, обсягів виробництва/надання послуг, технологічних змін, демографічних тенденцій, ситуації на фронті;

- ефективний рекрутинг та відбір персоналу через засоби використання сучасних методів пошуку та відбору кандидатів (онлайн-платформи, соціальні мережі, співпраця з освітніми закладами, внутрішній рекрутинг), що дозволяє залучати найбільш кваліфікованих фахівців з потенціалом до професійного розвитку;

- управління талантами за допомогою виявлення, розвитку та утримання ключових співробітників та високопотенційних кадрів через індивідуальні плани розвитку, кар'єрні траєкторії, менторство, шедовінг, наставництво, участь у стратегічних проєктах і ініціативах;

- ротація кадрів, а саме заохочення внутрішньої ротації та переміщення співробітників між відділами або проєктами для збільшення їхнього досвіду, підвищення гнучкості та запобігання професійному та емоційному вигоранню;

- управління продуктивністю праці шляхом запровадження систем оцінювання ефективності роботи персоналу (встановлення та перевірка значень KPI, OKR), регулярний зворотний зв'язок і фідбеки, виявлення та усунення факторів, що знижують рівень продуктивності праці;

- програми утримання персоналу у штаті компанії реалізуються через розроблення та запровадження комплексних програм, до яких входять: конкурентна заробітна плата, соціальний пакет, можливості для розвитку та навчання, сприятливий мікроклімат і комфортні умови праці;

- аналіз плинності кадрів шляхом постійного моніторингу показників звільнень, виявлення їх причин та розроблення заходів для мінімізації їх кількості, особливо серед цінних співробітників.

### *3. Гарантії ефективного використання кадрового потенціалу працівників*

Підприємство гарантує ефективне використання кадрового потенціалу працівників через наступні можливості та реалізацію переліку управлінських заходів.

Система навчання та розвитку гарантує безперервне навчання працівників шляхом забезпечення доступу до внутрішніх і зовнішніх тренінгів, семінарів, вебінарів, курсів підвищення кваліфікації, які відповідають внутрішнім потребам підприємства та індивідуальним планам розвитку його працівників; розвиток soft skills та цифрових навиків через систему тренінгів з комунікації, лідерства, управління часом, використання цифрових технологій, вирішення конфліктів та інших навичок, необхідних для ефективної роботи на обійманій посаді; використання корпоративної бібліотеки та онлайн-ресурсів, у тому числі надання доступу до актуальної професійної літератури, електронних курсів та інших навчальних матеріалів;

Професійне становлення персоналу реалізується через менторство та наставництво на робочому місці, шляхом призначення досвідчених співробітників для підтримки та розвитку навиків у нових або менш досвідчених колег. Використовуються практики проектної роботи, що передбачає залучення працівників до різноманітних проектів, які дозволяють їм набувати нового досвіду та розвивати фахові та соціальні компетенції, та крос-функціональна взаємодія для створення умов для обміну досвідом та знаннями між представниками різних відділів і підрозділів.

Адаптація нових співробітників реалізується через програми онбордингу, призначення бадді/наставника для новачка, регулярний зворотний зв'язок.

Кар'єрний ріст забезпечується плануванням кар'єрної траєкторії, яка враховує амбіції і потенціал працівника та потреби компанії; проведенням внутрішніх конкурсів та просувань, реалізацією програм розвитку лідерства, що націлені на виявлення та підготовку майбутніх лідерів підприємства через спеціалізовані програми та кар'єрні проекти.

#### *4. Принципи та інструменти забезпечення лояльності персоналу та основи мотиваційної політики*

Забезпечення лояльності персоналу є ключовим фактором успіху підприємства. Для цього застосовуються наступні принципи мотиваційної політики як справедлива та прозора системи винагороди, оцінювання та просування працівників, створення атмосфери взаємної поваги, де цінується внесок кожного співробітника; регулярне визнання та заохочення досягнень працівників; залучення співробітників до прийняття рішень, особливо тих, що стосуються їхньої роботи; надання можливостей для професійного та особистісного зростання та демонстрація турботи про добробут працівників.

Інструментами забезпечення лояльності та основою мотиваційної політики підприємства є: конкурентна система винагороди, яка забезпечується базовою заробітною платою, що підлягає регулярному перегляду та індексації відповідно до ринкових умов та внутрішньої системи грейдів; система преміювання, що підтримується впровадженням прозорих систем преміювання за досягнення індивідуальних та командних цілей, які стимулюють високу продуктивність праці; система бонусів і надбавок. Формами нематеріальної мотивації є: публічне визнання успіхів, нагороди, грамоти, корпоративні дошки пошани; надання доступу до навчання, тренінгів, конференцій, що сприяють професійному зростанню; чіткі та конкретизовані у термінах перспективи кар'єрного росту та просування всередині підприємства; можливість гнучкого графіку, віддаленої роботи, що сприяє балансу між роботою та особистим життям та попереджує професійне вигорання; медичне страхування, компенсація витрат на спорт, корпоративні заходи, подарунки до свят; створення та постійне покращення комфортних умов праці, підтримання дружньої атмосфери у колективі, організація корпоративних заходів і святкувань визначних подій; регулярне надання конструктивного зворотного зв'язку, проведення опитувань задоволеності персоналу, можливість висловлювати свої ідеї та пропозиції, залучення працівників до соціальних і благодійних проєктів.

### *5. Корпоративна культура, професійна етика та слідування традиціям підприємства*

Корпоративна культура є фундаментом, на якому будується успішна та стійка філософія бізнесу. Вона охоплює систему цінностей, норм поведінки, традицій та правил, що формують унікальний імідж підприємства та визначають взаємодію між його співробітниками, з клієнтами та партнерами.

Ключові аспекти корпоративної культури підприємства це: чітко сформульовані його місія та основні цінності, які є орієнтиром для всіх співробітників у їхній повсякденній діяльності та при прийнятті рішень; забезпечення відкритої, прозорої та ефективної комунікації на всіх рівнях, що сприяє обміну інформацією, ідеями та зворотним зв'язком; заохочення лідерства серед управлінського персоналу, що базується на довірі, підтримці, делегуванні повноважень та розвитку потенціалу співробітників; створення умов для ефективної командної роботи, взаємодопомоги та співпраці між підрозділами; заохочення креативності, ініціативи та готовності до змін, підтримка постійного навчання та вдосконалення.

Працівники підприємства мають демонструвати неухильне слідування нормам професійної етики, що передбачає безумовне дотримання всіх норм чинного законодавства та внутрішніх нормативних документів підприємства; дотримання принципів чесності, відкритості та порядності у всіх ділових відносинах; забезпечення конфіденційності службової інформації та комерційної таємниці; виконання обов'язків із високим рівнем відповідальності та професіоналізму; дотримання етичних норм у спілкуванні з колегами, клієнтами та партнерами, повага до їхніх прав та гідності; гарантування рівних можливостей для всіх співробітників підприємства, незалежно від статі, віку, національності, релігійних переконань тощо (принципи DEI).

Важливим елементом кадрової політики та демонстрації працівником приналежності до підприємства є необхідність слідування традиціям та підтримка цінностей. Це досягається завдяки: формуванню ідентичності,

передачі досвіду, зміцненню єдності, підтриманню стабільності та створенню позитивного іміджу підприємства як роботодавця на ринку праці.

Підприємство заохочує та підтримує розвиток корпоративної культури, що базується на відкритому діалозі, взаємній повазі та прагненні до досконалості. Кожен співробітник є носієм та транслятором корпоративних цінностей та традицій, що створює успішне та гармонійне середовище для роботи та розвитку.

**Таблиця Ж.1. - Дані спостережень для проведення розрахунків для авторської регресійної моделі оцінки мотивації персоналу**

№	Y (мотивація)	РЗП	ДП	СГ	УП	БРМ	ГП	Р	КК	ЗП
1	4,2	3,8	3,0	4,0	4,6	4,6	3,9	4,7	4,2	3,7
2	3,8	3,0	3,0	3,3	4,2	4,1	4,9	4,5	4,4	4,0
3	3,6	3,6	3,3	3,2	4,6	4,3	4,3	4,5	4,2	4,2
4	4,2	3,8	3,2	4,0	4,4	4,4	4,2	4,2	4,4	4,3
5	4,6	4,0	3,8	4,0	4,6	4,6	3,6	4,7	4,4	4,5
6	4,6	3,8	3,1	4,0	4,8	4,5	3,9	5,0	4,4	4,7
7	4,8	4,6	3,8	4,4	4,6	4,3	4,5	5,0	4,5	4,9
8	4,4	3,0	3,3	4,0	4,4	4,3	3,0	4,8	4,7	4,5
9	4,4	3,2	3,5	4,2	4,3	4,3	3,7	4,6	4,0	4,2
10	4,4	4,0	3,5	4,0	4,1	4,5	3,7	4,6	4,2	4,2
11	3,8	3,2	3,0	3,4	4,0	4,8	3,8	4,2	4,2	4,2
12	4,0	3,8	3,6	4,0	4,0	4,0	3,3	4,5	4,4	4,0
13	4,2	3,6	3,5	3,8	4,4	4,4	3,8	4,7	4,0	4,4
14	4,0	3,6	3,4	4,0	4,2	4,5	3,9	4,4	4,0	4,0
15	3,8	3,0	3,1	3,3	4,3	4,2	3,1	4,4	4,0	4,1
16	4,2	3,2	3,2	3,0	4,3	4,0	3,0	4,2	4,8	4,0
17	4,2	3,8	3,5	3,4	4,4	4,0	3,7	4,4	4,6	4,0
18	4,8	4,4	3,5	4,0	4,8	4,8	4,5	4,9	4,9	4,9
19	4,0	3,8	3,0	3,0	5,0	4,4	4,2	5,0	4,1	4,5
20	4,2	3,8	3,5	3,6	4,9	4,6	3,9	4,4	4,0	4,0
21	4,6	4,0	3,9	4,0	4,6	4,8	3,7	4,6	4,6	4,4
22	4,0	3,0	3,4	3,2	4,2	4,0	3,2	4,8	4,9	4,2
23	4,0	3,2	3,2	3,2	4,4	4,4	3,3	4,2	4,7	4,1
24	4,2	3,6	3,6	3,8	4,6	4,3	3,4	4,0	4,4	4,4
25	4,2	3,8	3,3	3,6	4,4	4,7	3,3	4,0	4,4	4,1
26	4,2	3,4	3,2	3,4	4,6	4,2	3,5	4,0	4,4	4,0
27	4,8	3,4	3,8	4,6	5,0	4,9	4,2	4,9	4,8	4,8
28	3,0	3,0	3,1	3,0	4,0	4,0	4,1	3,8	3,4	4,0
29	4,6	4,2	3,9	4,2	4,6	4,2	4,6	4,4	4,5	4,6
30	4,8	5,0	4,0	4,6	4,8	4,4	4,4	5,0	5,0	4,7

*Джерело: складено автором за даними опитувань і проведених розрахунків*

**Таблиця Ж.2. – Коефіцієнти регресії**

Фактор	$\beta$	t	p-value	Інтерпретація
Константа	-1,320	-1,74	0,098	базовий рівень мотивації
РЗП	0,127	1,32	0,200	слабкий позитивний вплив на мотивацію
ДП	0,004	0,03	0,980	практично відсутній вплив на мотивацію
СГ	0,399	3,55	0,002	сильний статистично значущий вплив на мотивацію
УП	0,291	1,96	0,065	помірний вплив на мотивацію
БРМ	0,087	0,60	0,554	слабкий вплив на мотивацію
ГП	-0,147	-1,92	0,069	слабкий негативний вплив на мотивацію
Р	0,087	0,69	0,500	незначний вплив на мотивацію
КК	0,344	3,23	0,004	сильний статистично значущий вплив на мотивацію
ЗП	0,127	0,81	0,428	помірний вплив на мотивацію

*Джерело: розраховано автором*