

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій**

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування ВННІЕ

**ЮРЧИК Олександр Миколайович**

**Мотиваційний механізм розвитку професійної кар'єри персоналу  
організації.**

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування  
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПУАзм-22  
О.М. Юрчик

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КАР'ЄРИ ПЕРСОНАЛУ.....</b>	<b>6</b>
1.1. Сутність та особливості мотивації трудової діяльності.....	6
1.2. Мотиваційний механізм як інструмент розвитку кар'єри працівників.....	12
<b>РОЗДІЛ 2. ПЕРСПЕКТИВА РЕАЛІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>	<b>19</b>
2.1. Аналіз системи стимулювання персоналу у ВК «АКПП «Золота Нива».....	19
2.2. Оцінка впливу мотиваційної системи на ефективність трудової діяльності персоналу.....	26
2.3. Аналіз сучасних викликів мотивації персоналу.....	30
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КАР'ЄРИ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>	<b>35</b>
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>43</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>46</b>

## ВСТУП

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах трансформації ринку праці та постійних змін у вимогах до кваліфікації працівників, особливої актуальності набуває формування ефективного мотиваційного механізму, який би сприяв не лише зростанню продуктивності праці, а й активному розвитку професійної кар'єри персоналу. Адже саме внутрішня мотивація, підкріплена організаційною підтримкою, є важливим чинником залученості працівників, їх лояльності до організації та прагнення до професійного саморозвитку.

З одного боку, організації зацікавлені у формуванні стабільного, компетентного та ініціативного кадрового потенціалу. З іншого – працівники орієнтуються не лише на матеріальні стимули, а й на можливості кар'єрного просування, підвищення статусу, особистої реалізації в професійній сфері. Саме тому виникає необхідність створення комплексної системи мотивації, яка враховувала б потреби працівників і стратегічні цілі організації.

Крім того, на практиці часто спостерігається розрив між наявними мотиваційними інструментами та очікуваннями персоналу щодо кар'єрного розвитку, що негативно впливає на рівень задоволеності роботою, знижує продуктивність та сприяє плинності кадрів. Це обумовлює потребу у науковому обґрунтуванні та вдосконаленні мотиваційного механізму як важливої складової системи управління персоналом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останні дослідження з питань мотивації персоналу свідчать про зростання інтересу до поєднання класичних теорій із сучасними підходами до управління кар'єрою працівників. У працях А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда та Е. Мейо розкривається роль потреб, соціальних факторів та емоційного середовища у формуванні трудової мотивації. Вітчизняні науковці, зокрема В.М. Семендяк, О.М. Савицька, Н.В. Прищляк, С.В. Березюк та інші, досліджують питання впливу цифровізації, інновацій, морального стимулювання та безпеки праці на ефективність мотиваційного механізму. Проте, попри значну кількість теоретичних

напрацювань, питання індивідуального підходу до мотивації в умовах соціально-економічної нестабільності та практична реалізація механізмів розвитку кар'єри персоналу залишаються недостатньо розкритими, що й визначає напрямок цього дослідження.

**Мета випускної кваліфікаційної роботи** є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційного механізму розвитку професійної кар'єри персоналу в організації.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено розв'язання таких завдань:

– розкрити сутність і основні характеристики мотивації трудової діяльності, а також визначити її значення для професійного розвитку працівників;

– дослідити мотиваційний механізм як інструмент стимулювання кар'єрного зростання персоналу, проаналізувавши сучасні теоретичні підходи до його побудови;

– провести аналіз методів стимулювання, що застосовуються в конкретній організації, зокрема оцінити їхню ефективність у практиці управління персоналом;

– оцінити вплив морального стимулювання на мотивацію працівників на прикладі діяльності ВК «АКПП «Золота нива»;

– проаналізувати актуальні виклики у сфері мотивації персоналу в умовах сучасного ринку праці та змін соціально-економічного середовища;

– розробити рекомендації щодо вдосконалення інструментів мотиваційного механізму з урахуванням потреб персоналу та стратегічних цілей організації.

**Об'єктом дослідження** є мотиваційний механізм розвитку професійної кар'єри персоналу організації.

**Предметом дослідження** є процеси формування та реалізації мотиваційного механізму розвитку професійної кар'єри персоналу організації.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження було використано

комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: аналіз і узагальнення наукової літератури – для вивчення теоретичних основ мотивації та кар'єрного розвитку; порівняльний аналіз – для зіставлення підходів до стимулювання персоналу; соціологічні методи (анкетування, спостереження) – для виявлення рівня мотивації працівників на підприємстві; економічний аналіз – для оцінки ефективності застосовуваних методів стимулювання; а також графічні методи візуалізації даних – для наочного представлення результатів дослідження.

**Практична значущість результатів дослідження** полягає в можливості їх використання для вдосконалення системи мотивації персоналу в організаціях з урахуванням кар'єрного зростання працівників. Запропоновані підходи та рекомендації можуть бути застосовані у кадровій політиці підприємств для підвищення рівня залученості, задоволеності працею та зменшення плинності кадрів. Зокрема, результати дослідження можуть стати основою для розробки ефективних мотиваційних програм, які поєднують матеріальні й нематеріальні стимули, спрямовані на підтримку професійного розвитку персоналу.

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 51 сторінку. Робота містить 12 таблиць та 3 рисунки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КАР'ЄРИ ПЕРСОНАЛУ

### 1.1. Сутність та особливості мотивації трудової діяльності

Успішне функціонування будь-якої організації значною мірою залежить від того, наскільки ефективно мотивовані її працівники. З огляду на це, питання мотивації трудової діяльності посідає одне з основних місць у системі управління персоналом. Слід зазначити, що поняття мотивації є багатограним і включає як внутрішні психологічні чинники, що спонукають людину до дії, так і зовнішні стимули, спрямовані на досягнення певних результатів.

Зважаючи на постійні зміни в соціально-економічному середовищі, особливо актуальним стає поглиблене розуміння мотивації як динамічного процесу, що впливає не лише на продуктивність працівника, а й на його професійне зростання, задоволеність працею та бажання розвиватися в межах організації.

Мотивація як наукове поняття пройшла тривалий етап еволюції, що відображає зміну поглядів на природу трудової поведінки людини. Зміст теоретичних підходів до мотивації поступово трансформувалася: від спрощених економічних інтерпретацій до більш комплексних моделей, які враховують психологічні, соціальні та культурні чинники впливу.

Початковий етап становлення мотиваційних теорій пов'язаний із домінуванням економічного підходу, відповідно до якого працівника розглядали як ресурс, що реагує виключно на матеріальне стимулювання. Яскравим прикладом такого підходу є концепція Фредеріка Тейлора, який розробив теорію наукового управління. В його поглядах ключовим мотиватором виступала фінансова винагорода, а ефективність праці, на його думку, досягалася через нормування завдань і чітке регулювання робочого процесу.

Уже в 1911 році Тейлор висловлював переконання, що для зростання продуктивності необхідно змінити підходи до управління, оскільки, як він вважав, працівники рідко реалізують свій потенціал повною мірою. Його підхід передбачав систематизацію трудового процесу та акцент на контролі, що мало забезпечити економічну вигоду як для підприємства, так і для самого працівника.

Подальший розвиток первинних концепцій мотивації розглядає, зокрема, Д. Бутенко, який зазначає, що формування мотиваційних моделей значною мірою залежало від соціально-економічного контексту, включаючи зміну управлінських практик та розвиток виробництва. На його думку, ідеї ранніх теорій мають практичну цінність і сьогодні – за умови, якщо працівників класифікувати за різними ознаками, такими як рівень активності, креативність чи потреба в самореалізації [51].

Наступний етап у розвитку теорій мотивації тісно пов'язаний з працями Елтона Мейо, який у межах серії Хоторнських експериментів виявив, що продуктивність працівників визначається не лише рівнем заробітної плати чи умовами праці, а й впливом соціально-психологічного середовища [51]. Саме ці дослідження започаткували формування підходу, відомого як «школа людських відносин», яка вперше підкреслила важливість неформальних стосунків між працівниками, відчуття причетності до колективу та морального клімату на робочому місці.

Подальший внесок у розвиток мотиваційних концепцій здійснив Авраам Маслоу, який розробив ієрархічну модель потреб, що отримала назву «піраміда Маслоу». У межах цієї теорії він виокремив п'ять рівнів потреб – від елементарних фізіологічних до потреби в самореалізації, – наголошуючи, що лише після задоволення нижчого рівня в людини виникає прагнення досягти наступного [52]. Запропонована модель стала підґрунтям для формування сучасних стратегій мотивації, оскільки дозволила структурувати внутрішні потреби людини та зрозуміти, як саме їх можна враховувати при розробці ефективної системи стимулювання персоналу.

У той же час Фредерік Герцберг запропонував альтернативний підхід – «двофакторну модель мотивації», в якій розмежував чинники, що впливають на поведінку працівників, на дві категорії: гігієнічні та мотиваційні. До першої групи він відніс зовнішні умови, такі як розмір заробітної плати, стабільність зайнятості та технічне оснащення робочого місця. Хоча ці фактори й не стимулюють до активнішої праці, їх відсутність спричиняє незадоволення. Натомість до мотиваційних чинників Герцберг зарахував внутрішні стимули – прагнення до професійного розвитку, визнання досягнень і залученість у процес прийняття рішень [53]. Його теорія надала нове бачення побудови мотиваційної політики, підкреслюючи важливість гармонійного поєднання матеріального стимулювання з можливостями особистісного зростання та самореалізації працівника.

Вагомий внесок у розвиток управлінських підходів до мотивації зробив Дуглас МакГрегор, запропонувавши концепцію, що стала відомою як теорія X і Y (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Порівняння характеристик теорій X і Y

<b>Теорія X</b>	<b>Теорія Y</b>
Людина не любить працювати	Людина природно прагне працювати
Уникає відповідальності	Прагне відповідальності
Потребує жорсткого контролю	Самоконтроль є можливим
Працює лише заради фінансової винагороди	Шукає самореалізацію і визнання

Джерело: сформовано за даними [8]

Дана модель базується на двох протилежних уявленнях про природу людини. У першому випадку (теорія X) працівника сприймають як пасивного виконавця, який уникає відповідальності, не зацікавлений у роботі й потребує постійного контролю. Натомість теорія Y відображає позитивне бачення, згідно з яким людина здатна до саморегуляції, прагне досягнень і бере участь в управлінських процесах за умови, що її внутрішні потреби враховано [8]. Запропонована концепція суттєво вплинула на подальше формування

мотиваційних стратегій, орієнтованих на розвиток потенціалу працівників, підвищення рівня довіри та залучення до ухвалення рішень, що є надзвичайно важливим в умовах організаційної невизначеності або кризи.

У подальшому мотиваційні теорії зазнали змін під впливом соціокультурних факторів, які відіграють дедалі важливішу роль, особливо в нестабільних соціально-політичних умовах, зокрема під час збройних конфліктів. Відповідно, сучасні підходи до управління персоналом дедалі частіше базуються на теорії самовизначення (Self-Determination Theory, SDT), розробленій Едвардом Дісі та Річардом Раяном [42]. У центрі цієї теорії – ідея про те, що висока якість мотивації формується за умови задоволення трьох ключових психологічних потреб працівника.

По-перше, це потреба в автономії, тобто прагнення до самостійного прийняття рішень та контролю над власною діяльністю. Люди більш мотивовані, коли мають свободу у виборі способу виконання завдань. По-друге, потреба в компетентності, яка виявляється у бажанні бути ефективним, досягати результатів та отримувати визнання власних зусиль. І, нарешті, потреба у взаємозв'язку – тобто прагнення до соціальної включеності, відчуття підтримки та приналежності до колективу. Саме задоволення цих базових потреб, згідно з SDT, забезпечує внутрішню мотивацію, сприяє особистісному розвитку працівників і підвищує ефективність їхньої професійної діяльності [42].

Відповідно до концепції Е. Дісі та Р. Раяна, високий рівень мотивації працівника безпосередньо залежить від задоволення трьох базових психологічних потреб – автономії, компетентності та соціальної взаємодії. Урахування цих потреб у системі управління персоналом сприяє не лише досягненню ефективної трудової діяльності, але й формуванню стійкого внутрішнього задоволення від виконуваної роботи. Таким чином, ця теорія акцентує увагу на важливості створення умов, які забезпечують не лише зовнішнє стимулювання, а й внутрішню зацікавленість працівника в досягненні результату.

Узагальнюючи підходи, можна стверджувати, що сучасні мотиваційні концепції заклали основу для формування інтегрованого підходу до управління персоналом, у межах якого економічні стимули поєднуються з психологічними й соціальними чинниками (табл. 1.2). Особливої актуальності такі підходи набувають в умовах воєнного стану, коли підприємства змушені не лише забезпечувати стабільність виробничих процесів, а й підтримувати морально-психологічний стан працівників, створюючи для них безпечне та підтримувальне середовище.

Таблиця 1.2

## Порівняльний аналіз класичних і сучасних теорій мотивації

Автор / Теорія	Основна ідея	Тип мотивації
Ф. Тейлор	Матеріальне стимулювання через нормування праці	Зовнішня
Е. Мейо	Соціальні фактори, атмосфера в колективі	Соціальна
А. Маслоу	Ієрархія потреб від базових до самореалізації	Внутрішня
Ф. Герцберг	Поділ на гігієнічні та мотиваційні фактори	Комбінована
Д. МакГрегор	Теорія Х і Y: зовнішній контроль проти самоуправління	Зовнішня / внутрішня
Е. Дісі та Р. Раян	Самовизначення: автономія, компетентність, зв'язок	Внутрішня

Джерело: сформовано за даними [8; 42; 51; 52; 53]

В основі мотиваційного процесу, як правило, лежить поява певної потреби, яка викликає внутрішній поштовх до дії. Людина, усвідомлюючи свою потребу, починає шукати способи її задоволення, що й формує мотив. Проте на практиці наявність мотиву не завжди гарантує реальну дію – для цього часто необхідний зовнішній стимул. Саме таким стимулом виступає продумана мотиваційна система, яку формує підприємство відповідно до своїх цілей і можливостей. У найзагальнішому розумінні мотивація – це внутрішній або зовнішній вплив, що спонукає людину діяти певним чином з метою досягнення бажаного результату [33].

Варто зазначити, що мотивація працівників є одним із ключових

чинників, які визначають ефективність функціонування підприємства, особливо в умовах нестабільності. В умовах війни її роль зростає у кілька разів, адже саме мотиваційна підтримка допомагає зберегти командний дух, зміцнити лояльність персоналу до організації та забезпечити готовність долати складні виклики. Працівники, які відчують підтримку, демонструють не лише відповідальність у виконанні своїх обов'язків, а й ініціативність, гнучкість та відданість спільній меті. За даними сучасних досліджень, належний рівень мотивації може забезпечити зростання продуктивності праці на 30-50 %, навіть за умов обмежених ресурсів [7], що є вкрай важливим у реаліях воєнного часу.

Одним із основних ефектів дієвої мотиваційної системи є зниження рівня кадрової плинності, що набуває особливої ваги в умовах масового виїзду трудового населення за кордон, спричиненого військовими діями та економічною нестабільністю. Створюючи атмосферу психологічної підтримки й пропонуючи працівникам чіткі стимули для залишення на робочому місці, підприємство зміцнює власну кадрову основу, яка є критично важливою для забезпечення стабільної роботи й довгострокового розвитку [7].

До того ж, внутрішньо вмотивовані працівники схильні до професійного вдосконалення та готові адаптуватися до нових викликів, що значно підвищує конкурентоспроможність підприємства, навіть у надзвичайних умовах. Розвиток кваліфікації персоналу зазвичай супроводжується підвищенням якості продукції або послуг, що є запорукою стійкості компанії в умовах турбулентного середовища.

Крім того, мотивація виконує ще одну важливу функцію – сприяє об'єднанню колективу навколо спільної мети, формування корпоративної ідентичності та цінностей. Це особливо важливо в ситуації воєнного стану, коли для частини працівників патріотичний чинник і бажання зробити внесок у спільну справу виступають сильним мотиваційним стимулом. Водночас не слід ігнорувати й тих співробітників, для яких провідну роль відіграють матеріальна стабільність, гарантії зайнятості, кар'єрні перспективи та особистісне зростання.

Таким чином, лише поєднання різних форм стимулювання – як внутрішніх, так і зовнішніх – дозволяє сформувати ефективну систему мотивації, здатну не тільки підвищити продуктивність праці, а й утримати ключових фахівців, що є критично важливим у період суспільно-політичної нестабільності та збройного конфлікту.

## **1.2. Мотиваційний механізм як інструмент розвитку кар'єри працівників**

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та постійних змін на ринку праці важливого значення набуває питання ефективного управління кар'єрним зростанням персоналу. Одним із основних інструментів цього процесу виступає мотиваційний механізм, який не лише стимулює працівників до досягнення високих результатів, а й формує сприятливе середовище для їх професійного самовизначення.

Зокрема, мотивація відіграє важливу роль у формуванні цілей, підвищенні залученості та визначенні шляхів кар'єрного просування в межах організації. Саме тому доцільно розглядати мотиваційний механізм не ізольовано, а як складову частину системи управління персоналом, орієнтованої на стратегічний розвиток людського капіталу.

У процесі формування ефективного трудового середовища важливу роль відіграє правильно організована мотивація, яка визначає поведінкову модель працівника. Мотивована людина не лише виконує посадові обов'язки відповідно до стандартів, але й проявляє ініціативу, орієнтується на досягнення результатів та розкриває власний потенціал через самореалізацію [39]. Тобто, мотивація стає основою не лише для ефективної діяльності, а й для особистісного професійного зростання.

Проте варто враховувати, що мотивація – не статичне явище. Зміни у внутрішньому середовищі підприємства, особисті трансформації працівника,

економічні умови та зовнішні виклики, зокрема соціальні чи політичні події, прямо впливають на рівень зацікавленості персоналу. У зв'язку з цим мотиваційний механізм повинен бути гнучким, динамічним і адаптивним до змін, відображаючи як стратегічні орієнтири організації, так і змінювані потреби працівників.

Незважаючи на змінність контексту, основні форми мотивації залишаються базовими елементами будь-якого механізму стимулювання (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

## Класифікація основних видів мотивації персоналу

Вид мотивації	Сутність
Матеріальна	Забезпечення фінансових стимулів: заробітна плата, премії, надбавки, бонуси
Нематеріальна	Негрошові винагороди: медичне обслуговування, відпочинок, пільги
Моральна	Надання статусу, визнання досягнень, перспективи кар'єрного зростання
Організаційна	Створення корпоративної культури, участь у спільних ініціативах

Джерело: сформовано за даними [14; 16; 26; 28]

Таким чином, мотиваційний механізм можна розглядати як комплекс взаємопов'язаних інструментів та управлінських рішень, що мають на меті активізувати трудову поведінку персоналу. Він виступає своєрідним рушієм продуктивності, спрямованим на узгодження індивідуальних цілей працівників із довгостроковими завданнями організації. Ефективно налаштований мотиваційний механізм не лише стимулює виконання поточних завдань, але й підтримує професійний розвиток працівника, підвищуючи його залученість та рівень відповідальності за кінцевий результат.

Ефективна реалізація мотиваційного механізму в системі управління персоналом дає змогу вирішувати низку основних завдань, що безпосередньо впливають на рівень продуктивності праці та стабільність кадрового складу.

Зокрема, йдеться про:

- оцінювання результативності мотиваційних заходів;
- формування резервів мотиваційного впливу;

- визначення та сегментацію інструментів впливу на трудову поведінку персоналу;
- моніторинг зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на систему стимулювання;
- структурування елементів мотиваційного механізму відповідно до цілей підприємства [32].

У процесі розробки ефективної мотиваційної стратегії важливим є врахування різних підходів до класифікації мотиваційних механізмів. Залежно від змісту, масштабу впливу, рівня управління, суб'єкта та об'єкта мотивації, а також очікуваного ефекту, формується відповідна система стимулювання, адаптована до потреб конкретної організації. Такий підхід дозволяє створити гнучку, багаторівневу мотиваційну модель, здатну враховувати індивідуальні особливості працівників і стратегічні цілі підприємства. Основні критерії класифікації мотиваційних механізмів наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

## Критерії класифікації мотиваційних механізмів

<b>Критерій</b>	<b>Типи мотиваційного механізму</b>
За змістом впливу	Економічні, психологічні, соціальні, адміністративні
За масштабом дії	Індивідуальні, колективні
За рівнем управління	Особистісні, мікроекономічні, макроекономічні
За джерелом стимулювання	Внутрішні, зовнішні
За об'єктом мотивації	Для роботодавців, для найманих працівників
За спрямованістю впливу	Механізми результативності, ефективності, інноваційності праці
За кінцевим ефектом	Ефективні, неефективні

Джерело: сформовано за даними [7; 11; 34]

Узагальнюючи підходи до класифікації стимулів, їх можна умовно поділити на матеріальні та нематеріальні, що, у свою чергу, можуть мати як грошове, так і нефінансове вираження. Матеріальна мотивація – найбільш традиційний інструмент, який передбачає надання працівникам фінансових заохочень. Однак із розвитком корпоративної культури та потреб у залученні персоналу в довгостроковій перспективі, нефінансова мотивація також відіграє

дедалі важливішу роль.

Нематеріальні інструменти мотивації базуються на створенні сприятливого психологічного клімату та підвищенні престижності роботи. Сюди належать такі практики, як публічне визнання досягнень, гнучкий графік роботи, можливість професійного зростання, особисті привілеї, а також корпоративна підтримка, яка сприяє формуванню лояльності.

Крім традиційних методів, дедалі більшого поширення набувають і нестандартні підходи до нематеріального стимулювання: обладнання зон відпочинку, привітання нових співробітників, можливість приходити на роботу з домашніми тваринами, підтримка сімейних цінностей тощо. Вони дозволяють створити унікальне середовище, що підвищує емоційну залученість персоналу.

Таким чином, системний підхід до побудови мотиваційного механізму забезпечує не лише ефективне виконання працівниками своїх функціональних обов'язків, а й сприяє їхньому професійному зростанню та формуванню довгострокової прихильності до організації. У сучасних умовах конкуренції саме гнучка та продумана мотиваційна політика здатна зміцнити позиції підприємства на ринку та забезпечити додатковий синергічний ефект завдяки злагодженій роботі персоналу.

Для забезпечення максимально ефективного використання кадрового потенціалу важливо правильно сформувавши мотиваційний механізм в системі управління персоналом. Насамперед, цей процес вимагає врахування специфіки персоналу, формування узгодженої взаємодії між підрозділами, вдосконалення організаційної структури, чіткого визначення цілей підприємства й показників результативності праці, а також регулярного моніторингу кадрового складу та прозорості системи стимулювання [19].

Сучасна мотиваційна політика має ґрунтуватися на гармонійному поєднанні інтересів працівників і стратегічних цілей організації. У цьому контексті важливу роль відіграє кадрова служба, яка не лише реалізує функції стимулювання, а й виступає активним суб'єктом у формуванні політики управління персоналом. Водночас об'єктами впливу мотиваційного механізму є

як наявні працівники, так і потенційні кандидати з ринку праці, тому необхідна постійна взаємодія як із внутрішнім, так і з зовнішнім середовищем.

Функціональні завдання мотиваційного механізму охоплюють впровадження ефективних методів стимулювання, організацію навчання персоналу та формування розуміння суті системи мотивації. Практична реалізація таких завдань можлива за умови запровадження системи оцінки результативності праці, яка дозволяє обґрунтовано застосовувати відповідні інструменти стимулювання.

Особливої уваги потребує розробка дієвої системи матеріального заохочення, яка передбачає фінансову мотивацію, можливості кар'єрного зростання та підтримку досягнення як індивідуальних, так і колективних цілей. Така система повинна бути спрямована на результат, але водночас залишатися гнучкою і ненав'язливою.

Мотиваційний механізм, як економічна категорія, реалізує соціально-економічну функцію праці, об'єднуючи економічні, соціальні та психологічні стимули, що спонукають працівника до активної участі у виробничому процесі. Його структура включає мету, суб'єктів і об'єктів впливу, види стимулів (матеріальні та нематеріальні), а також форми та умови їх застосування у відповідності до господарського контексту (рис. 1.1).

У ситуації військових загроз, інфляційного тиску та трансформації ринку праці особливої ваги набуває ефективна мотиваційна політика, яка має враховувати як матеріальні, так і нематеріальні потреби працівників. Стимулювання має здійснюватися на двох рівнях: індивідуальному – із фокусом на досягнення особистих результатів, цілей, кваліфікаційне зростання та задоволення професійних амбіцій; та колективному – через визнання командних досягнень, зміцнення корпоративної культури та формування спільної відповідальності за результати діяльності організації. В обох випадках управлінцю важливо обирати не лише ефективні інструменти заохочення, а й адаптувати їх до конкретних обставин, враховуючи профіль підприємства, психологічні особливості персоналу та загальні цілі бізнесу. Розробка цілісної

мотиваційної програми має бути тісно інтегрована з іншими управлінськими процесами – зокрема кадровим плануванням, розвитком персоналу, системою оцінювання результативності та організаційною стратегією в цілому [6].

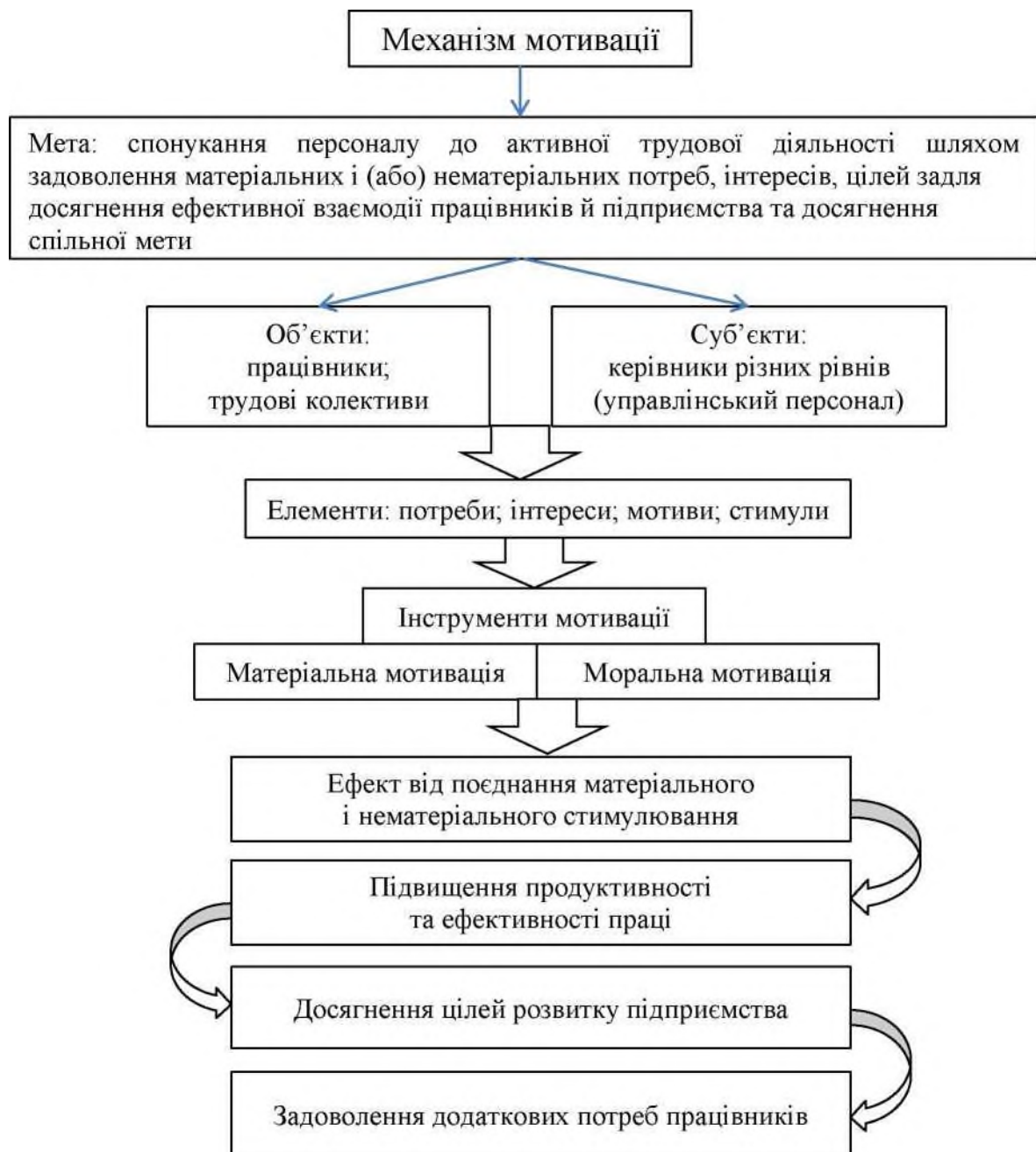


Рис. 1.1. Структура механізму мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств

Джерело: сформовано автором за даними [16]

Рациональне використання мотиваційного механізму в умовах сучасного бізнес-середовища дає змогу сформуванню ефективного трудового середовища, в якому працівник має змогу реалізувати свій професійний потенціал. Завдяки

цілеспрямованому впливу мотиваційних стимулів, підвищується не лише індивідуальна результативність, але й загальна економічна ефективність підприємства, що проявляється у зростанні прибутковості.

Вибір інструментів і методів мотивації персоналу значною мірою залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, зокрема політичної ситуації, економічної стабільності, фінансового становища підприємства, кадрового складу та змін у пріоритетах і потребах самих працівників. Отже, мотиваційний механізм повинен бути гнучким і адаптивним, враховуючи динаміку цих умов і тісно взаємодіючи з ними. Такий підхід сприяє створенню ефективної системи стимулювання як на індивідуальному, так і на організаційному рівні [6].

Отже, мотиваційний механізм є не лише засобом стимулювання до виконання посадових обов'язків, а й стратегічним інструментом, який сприяє формуванню індивідуальної кар'єрної траєкторії працівника. Його ефективне застосування дозволяє узгоджувати особистісні цілі співробітників із загальноорганізаційними пріоритетами, забезпечуючи як зростання професійного потенціалу персоналу, так і підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного ринку праці.

## РОЗДІЛ 2

### ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### **2.1. Аналіз системи стимулювання персоналу у ВК «АКПП «Золота Нива»**

Виробничий кооператив «Агрокооператив приватних пайовиків «Золота Нива» (скорочено – ВК «АКПП «Золота Нива») є сучасним аграрним підприємством, що функціонує в межах Вінницької області. Основна діяльність кооперативу зосереджена на вирощуванні зернових, бобових та олійних культур. Окрім цього, підприємство здійснює діяльність у сфері тваринництва, зокрема розведення великої рогатої худоби, та надає послуги з переробки сільськогосподарської продукції.

Кооператив функціонує з початку 2000-х років і має стабільні економічні показники, що свідчить про ефективну організацію господарських процесів. Підприємство постійно оновлює матеріально-технічну базу, впроваджує інноваційні агротехнології та приділяє велику увагу якості вирощуваної продукції. Значну частину земельного банку підприємства становлять паї, об'єднані на основі кооперативної участі пайовиків.

Організаційна структура кооперативу передбачає чітке розмежування управлінських функцій, що дозволяє ефективно координувати діяльність усіх виробничих підрозділів. Управління здійснюється на основі поєднання адміністративного, економічного та соціального підходів. Керівництво підприємства забезпечує стратегічне планування, розвиток внутрішньої інфраструктури та підтримку кадрового потенціалу.

На підприємстві працює близько 70 осіб. Колектив представлений кваліфікованими фахівцями з досвідом роботи в агропромисловому секторі. Значна увага приділяється професійному розвитку працівників, створенню сприятливих умов праці та реалізації програм соціального захисту.

Кооператив орієнтований на довгостроковий розвиток, зокрема через формування ефективної системи мотивації, удосконалення управлінських процесів та зміцнення партнерських зв'язків із пайовиками. Наявність стабільного кадрового складу, модернізованого виробничого потенціалу та соціально відповідального підходу до ведення господарства забезпечує «Золотій Ниві» конкурентні переваги на регіональному ринку аграрної продукції.

На основі загальної характеристики ВК «АКПП «Золота Нива» можна стверджувати, що ефективна система мотивації працівників є важливою складовою його стабільного функціонування та розвитку. З огляду на специфіку сільськогосподарської діяльності, де значна частина працівників залучена до сезонної роботи, важливим завданням є формування стійкої мотиваційної політики, яка б не лише забезпечувала виконання виробничих завдань, але й сприяла утриманню кваліфікованих кадрів у довгостроковій перспективі.

Дослідження методів стимулювання на підприємстві дозволяє виявити сильні та слабкі сторони чинної мотиваційної системи, оцінити її ефективність та надати обґрунтовані рекомендації щодо її вдосконалення. У цьому контексті доцільно проаналізувати, які саме інструменти – матеріальні та нематеріальні – використовуються у кооперативі, наскільки вони відповідають потребам персоналу та чи досягають очікуваного ефекту у вигляді підвищення продуктивності праці, лояльності й залученості працівників.

У ході дослідження встановлено, що керівництво ВК «АКПП «Золота Нива» активно застосовує окремі методи морального заохочення з метою підвищення продуктивності праці та зміцнення командного духу серед працівників (рис. 2.1).

На основі отриманих результатів, можна зробити висновок, що на першому місці знаходиться навчання за рахунок підприємства. Наступними за рівнем значущості є методи мотивації, які передбачають просування працівників по кар'єрних сходинках, розширення меж відповідальності

працівників на своїх посадах та різні корпоративні заходи. Менш за все використовуються методи мотивації, як надання можливості працівникам стати наставниками для нових працівників, регулярні обговорення результатів роботи з керівництвом та висловлення подяки.

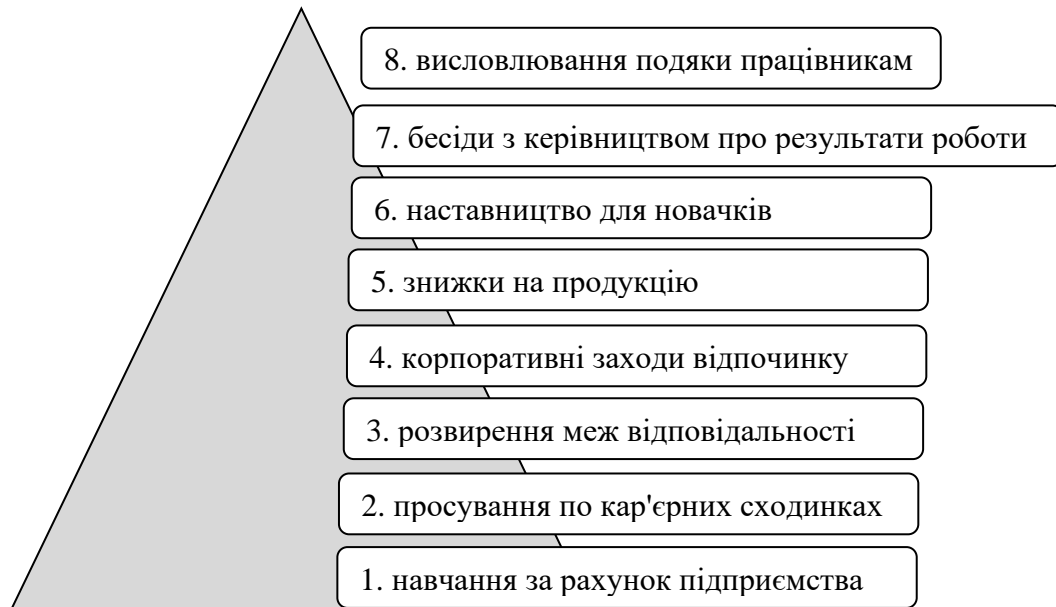


Рис. 2.1. Методи морального стимулювання, що застосовуються в ВК «АКПП «Золота нива»

Джерело: сформовано за даними ВК «АКПП «Золота нива»

Хоча на підприємстві впроваджено низку сучасних і ефективних способів нематеріального заохочення, працівники все ж мають інше бачення щодо пріоритетності стимулів, які, на їхню думку, повинні супроводжувати оцінку їхньої роботи (рис. 2.2). Це свідчить про певний розрив між управлінським підходом до мотивації персоналу та реальними очікуваннями трудового колективу. Працівники прагнуть не лише морального визнання чи підтримки, а й конкретних форм винагороди, які більшою мірою відповідають їхнім особистим потребам, цінностям і життєвим обставинам. Така різниця у пріоритетах підкреслює необхідність регулярного оновлення мотиваційної стратегії відповідно до змін у настроях та запитах персоналу, а також активного залучення працівників до формування політики заохочення.

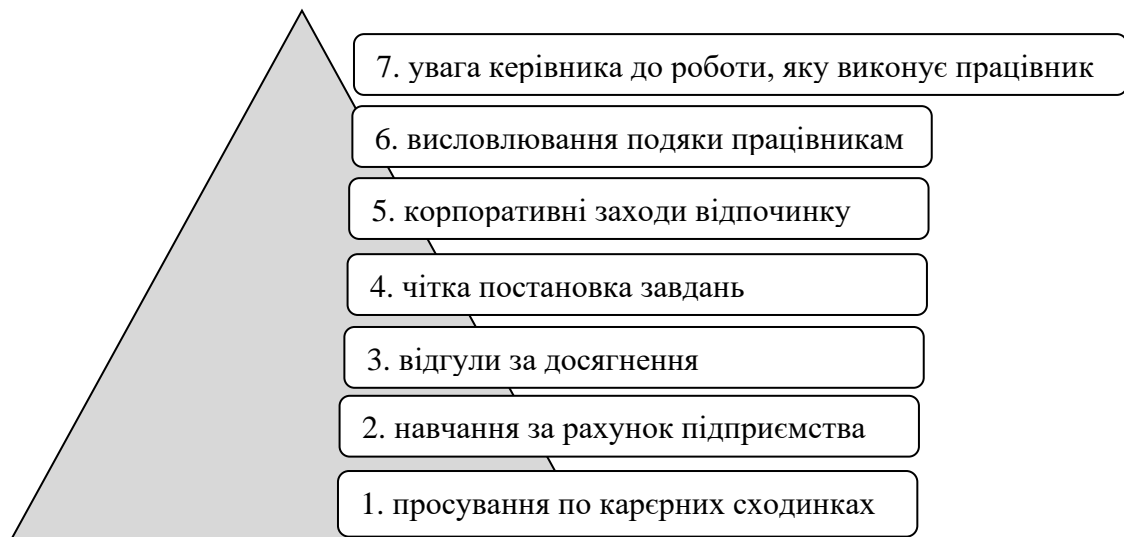


Рис. 2.2. Найбільш поширені нематеріальні стимули, які бажають отримувати працівники ВК «АКПП «Золота нива»

Джерело: сформовано за даними ВК «АКПП «Золота нива»

У ході дослідження з'ясувалося, що більшість співробітників, незалежно від займаної посади, розглядають можливість кар'єрного зростання як ключовий нематеріальний стимул, який безпосередньо впливає на їхню мотивацію та рівень залученості до роботи. Перспектива просування по службі для багатьох є не лише підтвердженням професійної цінності, а й додатковим джерелом самореалізації. Серед інших важливих чинників мотивації працівники виокремлюють навчання за кошт підприємства, що дозволяє підвищити власну кваліфікацію без додаткових витрат, чітке визначення робочих завдань, яке зменшує невизначеність у виконанні функцій, а також зворотний зв'язок із керівництвом щодо досягнутих результатів та планів на майбутнє. Останній аспект є особливо значущим для менеджерів середньої та вищої ланки, оскільки дає можливість брати участь у стратегічному плануванні, тоді як для адміністративного персоналу він не має істотного впливу й відіграє другорядну роль у формуванні мотивації.

На основі анкетування було визначено нематеріальні стимули, заради яких працівники різних рівнів готові навіть відмовитися від вищої заробітної плати (табл. 2.1). Найбільш вагомими серед них виявилися можливості

кар'єрного просування та чітке формулювання посадових завдань, що залишаються універсальними пріоритетами для більшості опитаних незалежно від посади.

Таблиця 2.1

Пріоритетність стимулів для працівників різних посад в ВК «АКПП «Золота нива»

Стимули	Пріоритетність стимулів %			
	адміністративний персонал	робітники	провідні фахівці	менеджери
Просування по кар'єрних сходах	41	75	39	41
Навчання за рахунок компанії	21	-	18	15
Розширення меж відповідальності	5	-	1	5
Чітка постановка завдань	5	25	4	3

Джерело: сформовано за даними ВК «АКПП «Золота нива»

Проведене дослідження засвідчило, що не всі працівники готові обрати нематеріальні стимули як пріоритетну форму мотивації. Для значної частини персоналу, особливо тих, хто займає технічні або обслуговуючі посади, грошова винагорода залишається найефективнішим способом стимулювання. Однак варто зазначити, що серед працівників існує зацікавленість і в інших, менш поширених мотиваційних заходах, таких як оплата харчування, організація відпочинку, а також надання можливості стати співвласником підприємства.

Згідно з результатами опитування, 38% респондентів зазначили, що для них підвищення заробітної плати є головним стимулом до більш ефективної роботи. Водночас 62% опитаних висловили перевагу нематеріальним формам мотивації. Така ситуація свідчить про те, що працівники не завжди керуються виключно фінансовими міркуваннями – часто більш важливим для них є відчуття власної значущості, визнання їх внеску в загальний результат і впевненість у тому, що їхня робота дійсно потрібна. Саме тому важливо не

лише матеріально стимулювати персонал, а й формувати розуміння цінності їх праці. Визнання з боку керівництва, підкреслення важливості виконуваних завдань можуть суттєво підвищити рівень мотивації, навіть без значного підвищення зарплати.

Окремої уваги заслуговує питання зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками. Близько 19% респондентів наголосили на важливості отримання не лише оцінки кінцевого результату, а й постійного зворотного зв'язку щодо щоденної діяльності. Це свідчить про потребу у впровадженні на підприємстві практики регулярних індивідуальних обговорень результатів роботи, що сприятиме покращенню комунікації, зростанню довіри та мотивації.

Також у ході дослідження було встановлено, що умови праці є важливою складовою морального стимулювання (табл. 2.2). Аналіз даних показав наявність певних проблем у цьому аспекті: некомфортний температурний режим у виробничих приміщеннях, підвищений рівень шуму з вулиці, використання застарілої комп'ютерної техніки. Крім того, респонденти звернули увагу на не зовсім сприятливу атмосферу у колективі та недостатньо ефективні соціально-трудова відносини.

Таблиця 2.2

Результати опитувань щодо задоволеності працівниками умовами праці в ВК  
«АКПП «Золота нива» , %

Фактор	Дали відповідь	
	так	ні
Достатність виробничих площ для нормальної діяльності персоналу	62,2	37,8
Відповідність температурного режиму приміщення взимку	27,8	72,2
Відповідність сонячного освітлення робочого місця нормам	61,6	38,4
Наявність зайвого шуму	15,1	84,9
ЕОМ:		
- працює бездоганно	25,3	74,7
- морально застаріла техніка	62,0	38,0
Соціально-психологічний мікроклімат у колективі: - нормальний	66,3	33,7
- є певні недоліки	26,6	73,4
- незадовільний	7,1	92,9

Джерело: сформовано за даними ВК «АКПП «Золота нива»

Також було здійснено аналіз рівня впливу різних нематеріальних чинників мотивації працівників ВК «АКПП «Золота Нива» шляхом їх бальної оцінки (табл. 2.3). Кожному учаснику опитування пропонувалося оцінити за шкалою значущість сімнадцяти нематеріальних стимулів, поданих у анкеті, відповідно до власних пріоритетів і особистих мотиваційних орієнтирів.

Таблиця 2.3

Бальна оцінка значущості нематеріальних мотивів праці для працівників  
ВК «АКПП «Золота нива»

№	Перелік нематеріальних мотивів до праці	1 - 5 балів	6 - 10 балів
		% опитуваних	% допитуваних
1	Постійна трудова зайнятість	5,4	94,6
2	Потреба у визнанні як працівника	18,9	81,1
3	Інтерес до праці	9,7	90,3
4	Сприятливі умови праці	31,3	68,7
5	Дружні відносини у колективі	11,7	88,3
6	Шанси щодо просування по службі	53,8	46,2
7	Висока відповідальність до прані	6,0	94,0
8	Добрі відносини з керівником	5,8	94,2
9	Умови для професійного зростання	34,0	66,0
10	Оцінка Вашої якості прані	8,6	91,4
11	Ваша конкурентоспроможність на ринку прані	34,0	66,0
12	Оцінка Вашої результативності прані	10,2	89,8
13	Творчий характер прані	22,4	77,6
14	Престиж професії, кваліфікації	27,4	72,6
15	Участь в управлінні колективом	46,7	53,3
16	Моральне заохочення (подяки, грамоти тощо)	45,1	54,9
17	Підвищення кваліфікації, стажування	37,6	62,4

Джерело: розраховано за опитування

Обробка й аналіз результатів опитування показали, що понад 70 % працівників оцінили найважливіші нематеріальні стимули у межах від 6 до 10 балів за десятибальною шкалою. Серед таких стимулів респонденти назвали стабільну зайнятість, потребу у визнанні їхньої праці, належну оцінку якості виконаних завдань, зацікавленість у самій роботі, дружню атмосферу в колективі, визнання досягнень, можливість творчого підходу, престиж

професії, високий рівень відповідальності, а також добрі відносини з керівництвом. Значна частина працівників впевнена у своїй конкурентоспроможності та розглядає перспективи кар'єрного зростання як цілком реальні.

Разом із тим, результати дослідження свідчать про наявний розрив між уявленнями адміністрації та самих працівників щодо пріоритетності окремих нематеріальних стимулів. Це може свідчити про неузгодженість мотиваційної політики підприємства з реальними очікуваннями персоналу. Крім того, встановлено, що умови праці на підприємстві не повною мірою відповідають потребам співробітників, що негативно позначається на їхній продуктивності та загальному задоволенні роботою.

## **2.2. Оцінка впливу мотиваційної системи на ефективність трудової діяльності персоналу**

Після аналізу чинної системи стимулювання персоналу ВК «АКПП «Золота Нива», доцільним є оцінити, наскільки ефективно вона впливає на ключові показники діяльності працівників. Йдеться насамперед про кадрову стабільність, плинність кадрів, рівень залученості та раціональність використання робочого часу. Ефективна мотиваційна політика має відображатися не лише на задоволеності персоналу, а й на покращенні продуктивності праці, зниженні текучості та зростанні трудової активності. У цьому підрозділі буде здійснено оцінку впливу діючої системи стимулювання на динаміку кадрового складу, використання робочого часу та загальну ефективність роботи персоналу підприємства.

У таблиці 2.4 наведено показники, що відображають динаміку змін у кадровому складі підприємства. До основних факторів, що впливають на плинність кадрів, належать: вік працівників, сезонний характер виробництва, рівень задоволеності умовами праці, ставлення до керівництва, специфіка

робочих обов'язків тощо.

Аналіз динаміки показників руху робочої сили у ВК «АКПП «Золота нива» за 2022-2024 роки свідчить про значні кадрові зміни та певні тенденції в управлінні персоналом. По-перше, середньооблікова чисельність працівників за аналізований період скоротилася з 85 осіб у 2022 році до 75 осіб у 2024 році, тобто на 10 працівників. Це може вказувати як на скорочення штату, так і на природне зменшення чисельності персоналу через звільнення або вихід на пенсію без активного поповнення складу.

Таблиця 2.4

Показники руху робочої сили в ВК «АКПП «Золота нива», 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024/2022
	2022	2023	2024	
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	85	78	75	-10
Прийнято працівників протягом року, чол.	2	4	4	2
Вибуло працівників за рік, чол.	9	7	1	-8
Коефіцієнт найму	0,02	0,05	0,05	0,03
Коефіцієнт вибуття	0,11	0,09	0,01	-0,1
Коефіцієнт плинності кадрів	0,11	0,09	0,01	-0,1
Коефіцієнт сталості	0,87	0,72	0,64	-0,23
Темп зміни чисельності працівників на підприємстві	-0,08	-0,04	0,04	0,12
Коефіцієнт валового обороту робочої сили	0,13	0,14	0,06	-0,07

Джерело: сформовано за даними ВК «АКПП «Золота нива»

Кількість прийнятих працівників збільшилась удвічі – з 2 осіб у 2022 році до 4 у 2023 і залишилась на тому ж рівні у 2024 році. Натомість чисельність вибулих працівників зменшилась значно – з 9 у 2022 році до лише 1 у 2024 році, що свідчить про стабілізацію кадрової ситуації або зниження плинності кадрів. Ці зміни відображено в коефіцієнтах найму та вибуття. Коефіцієнт найму зріс із 0,02 до 0,05, що свідчить про зростання активності з набору працівників. Водночас коефіцієнт вибуття знизився з 0,11 до 0,01, тобто частка звільнених у загальній чисельності зменшилась у 10 разів. Така динаміка є позитивною ознакою з точки зору збереження трудового колективу.

Коефіцієнт плинності кадрів має аналогічну динаміку до коефіцієнта

вибуття, що вказує на те, що основна частина звільнень відбувалася за ініціативою працівників. Його зниження з 0,11 до 0,01 свідчить про зменшення добровільного звільнення персоналу, що можна пов'язати з покращенням умов праці або ефективністю нематеріальних методів стимулювання.

Натомість коефіцієнт сталості працівників зазнав негативної динаміки – зниження з 0,87 до 0,64. Це означає, що частка працівників, які залишилися працювати протягом року, зменшилась, що може бути сигналом нестабільності у структурі трудового колективу.

Показник темпу зміни чисельності працівників змінився з негативного значення у 2022 (-0,08) до позитивного у 2024 (+0,04), тобто відбулось поступове скорочення кадрового складу, яке у 2024 році стабілізувалось і змінилось на незначне зростання.

Коефіцієнт валового обороту робочої сили демонструє зниження з 0,13 до 0,06, що свідчить про зменшення загального кадрового руху (найму та звільнень), а це, у свою чергу, свідчить про поступову стабілізацію кадрової політики підприємства.

Аналізуючи рівень ефективності залучення персоналу на підприємстві, доцільно зосередити увагу на показниках використання робочого часу працівниками, що представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз використання робочого часу персоналом ВК «АКПП «Золота нива»,  
2022-2024 роки

Показники	Роки			Відхилення 2024/2022
	2022	2023	2024	
Середньооблікова чисельність штатних працівників, чол.	85	78	75	-10
Середня тривалість робочого дня, год.	6	6	6,2	0,2
Фактичний фонд робочого часу, люд.-год.	144072	129168	12834	-15732
Номінальний фонд робочого часу, люд.-год.	164220	150696	14490	-19320
Коефіцієнт використання фонду робочого часу	0,88	0,86	0,88	-
Показник трудової активності працівників, люд.-год.	1695	1656	1711	16
Коефіцієнт використання запасу праці	0,90	0,88	0,90	-

Джерело: сформовано за даними ВК «АКПП «Золота нива»

Аналіз показників використання робочого часу на підприємстві ВК «АКПП «Золота нива» у 2022–2024 роках свідчить про загальну тенденцію до скорочення кадрового складу. Середньооблікова чисельність працівників зменшилася з 85 осіб у 2022 році до 75 у 2024-му. Це зниження могло бути зумовлене як організаційними змінами, так і природною плінністю кадрів.

Попри скорочення персоналу, середня тривалість робочого дня дещо зросла – з 6 годин у 2022–2023 роках до 6,2 години у 2024-му. Це свідчить про деяке підвищення інтенсивності праці. Разом із тим, як фактичний, так і номінальний фонд робочого часу демонструють зниження. Так, фактичний фонд зменшився на понад 15 тисяч люд.-годин, а номінальний – майже на 20 тисяч. Це, очевидно, результат зменшення чисельності персоналу та, можливо, зниження загального обсягу виробничих завдань.

Цікаво, що коефіцієнт використання фонду робочого часу залишився незмінним у 2022 та 2024 роках – на рівні 0,88, а у 2023 році спостерігалось його тимчасове зниження до 0,86. Така динаміка вказує на збереження певної стабільності в організації робочих процесів, незважаючи на кадрові зміни.

Показник трудової активності працівників у 2024 році зріс у порівнянні з 2022-м, що свідчить про кращу залученість працівників у виконання посадових обов'язків. Це може бути результатом як більш раціонального використання персоналу, так і посилення мотивації до продуктивної праці.

Коефіцієнт використання запасу праці у 2024 році повернувся до рівня 2022 року – 0,90. Це свідчить про підвищення рівня мобілізації працівників і можливе вдосконалення системи управління трудовими ресурсами після незначного зниження в попередньому періоді.

Отже, попри зменшення кількості працівників, підприємству вдалося зберегти відносну ефективність використання трудових ресурсів. Разом із тим, існують певні резерви, які можна використати для покращення організації робочого часу та підвищення продуктивності праці.

### 2.3. Аналіз сучасних викликів мотивації персоналу

Умови воєнного стану істотно змінюють вплив соціально-економічних і політичних факторів на мотивацію працівників, адже зовнішнє середовище стає вкрай нестабільним. Серед ключових соціально-економічних проблем, що впливають на настрої працівників, можна назвати падіння рівня добробуту населення, стрімке зростання цін, економічну рецесію та підвищення рівня безробіття. Усе це формує відчуття невизначеності та тривоги в трудовому колективі. У подібних умовах саме фінансові стимули виходять на перший план, адже зростає потреба людей у матеріальній підтримці. Одночасно посилюється міграція робочої сили за кордон, що викликає кадровий дефіцит і змушує роботодавців впроваджувати додаткові матеріальні заохочення для збереження персоналу.

Щодо політичних аспектів, то такі фактори, як ризик бойових дій, зміни в трудовому законодавстві, мобілізаційні ініціативи та інші державні заходи, істотно впливають на психологічний стан працівників. Постійні обстріли, економічна нестабільність та соціальне напруження посилюють тривожність, породжуючи страх не лише перед втратою роботи, а й перед загрозою життю. У таких обставинах мотивація знижується, адже працівники концентруються передусім на забезпеченні власної безпеки та фізичного виживання [3]. Саме тому стабільність, надійність зайнятості та ефективні заходи безпеки на підприємстві стають особливо важливими.

Разом із тим, частина працівників, які вирізняються високим рівнем патріотизму, зберігають внутрішню мотивацію працювати на користь як свого підприємства, так і країни. Підтримка цієї категорії персоналу в умовах збройного конфлікту сприяє зміцненню їх лояльності, що, у свою чергу, може позитивно вплинути на загальну атмосферу в колективі. Методи стимулювання для обох категорій працівників узагальнено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Типи мотивації для патріотично налаштованих і непатріотично налаштованих працівників

Тип мотивації	Патріотично налаштовані	Непатріотично налаштовані
Матеріальна мотивація	Премії за внесок у національний розвиток, бонуси за успішні проекти, що підтримують економіку країни	Стандартні фінансові винагороди, бонуси за досягнення особистих цілей
Соціальна мотивація	Участь у соціально важливих проектах, підтримка спільноти, участь у волонтерських акціях	Можливість належати до команд, які орієнтовані на фінансовий успіх
Психологічна мотивація	Визнання важливості їхньої роботи для майбутнього країни, підвищення статусу завдяки патріотичній діяльності	Фокус на особистих досягненнях і визнанні з боку колег чи керівництва
Мотивація через розвиток	Програми навчання, до яких належать теми патріотизму, культурної спадщини, інвестицій в українську економіку	Навчання, орієнтоване на кар'єрний ріст, нові навички й сертифікації
Мотивація через цінності	Відповідність цінностям національного відродження, участь у місіях, що підтримують державу	Цінності підприємства, орієнтація на прибуток й інновації, особистий успіх
Мотивація через команду	Підтримка й співпраця у досягненні спільних патріотичних цілей, об'єднання навколо спільної мети	Конкуренція всередині команди для досягнення особистих результатів
Емоційна мотивація	Почуття гордості за країну, залучення до колективних національних свят, заходів	Емоційна відчуженість, орієнтація на особисті інтереси без відчуття колективної мети

Джерело: сформовано автором на основі джерела [4]

У таблиці 2.6 представлено розподіл типів мотивації персоналу залежно від рівня їхньої патріотичної орієнтації. Працівники, які вирізняються підвищеною патріотичною налаштованістю, демонструють більшу чутливість до стимулів, пов'язаних із національною ідеєю та суспільно значущими цінностями. Натомість ті, хто не має яскраво вираженого патріотичного ставлення, здебільшого орієнтуються на особисту вигоду, що проявляється у зацікавленості в матеріальних бонусах і можливостях професійного зростання.

У зв'язку з цим, наявність працівників із різним рівнем патріотичної мотивації постає перед управліннями як окремий управлінський виклик. Вони змушені формувати багатовекторні мотиваційні програми, що враховують

неоднорідність ціннісних орієнтацій персоналу. До таких заходів, зокрема, належать впровадження соціальних пакетів, страхових програм, психологічного супроводу, а також систем фінансового заохочення [38]. Отже, в умовах глибокої соціально-економічної та політичної нестабільності підприємства потребують адаптивної мотиваційної політики, яка б ефективно реагувала на зовнішні виклики та внутрішні потреби трудового колективу.

Водночас, у контексті змін, пов'язаних із технологічним оновленням, особливого значення набуває вплив цифровізації на мотиваційні процеси. Підприємства, які проходять етапи цифрової трансформації, отримують додаткові інструменти для забезпечення стабільності та ефективності бізнес-процесів, що особливо важливо в умовах воєнного стану. Актуальність цієї теми обумовлена необхідністю гнучкої адаптації до нових реалій, де технології сприяють не лише безперервності функціонування, а й підвищенню залученості персоналу.

Передусім, варто зазначити, що цифровізація дозволяє оптимізувати рутинні процеси, тим самим зменшуючи навантаження на працівників і сприяючи зростанню їхньої професійної задоволеності. Автоматизація виконання стандартних завдань вивільняє ресурси для виконання творчих і стратегічних функцій, що позитивно впливає на загальний рівень мотивації [33]. Додатково, розвиток дистанційних платформ для навчання відкриває нові перспективи для професійного самовдосконалення, що також виступає важливим мотивуючим чинником.

Крім того, застосування інноваційних технологій сприяє трансформації комунікаційного середовища в організаціях. Використання цифрових засобів зв'язку дозволяє зміцнити взаємодію між працівниками та керівництвом, формуючи атмосферу відкритості, взаємопідтримки й командної єдності. Це особливо значуще в умовах постійного психологічного тиску, який спричиняє воєнна ситуація, адже внутрішня корпоративна підтримка здатна частково компенсувати відчуття тривожності та невизначеності.

Також важливо підкреслити роль цифрових інструментів у моніторингу

мотиваційного стану персоналу [33]. Завдяки аналітичним платформам керівництво може вчасно виявляти зміни в настроях колективу й оперативно реагувати на потенційні ризики, впроваджуючи коригувальні заходи. Проведення регулярних опитувань, аналіз показників ефективності та зворотного зв'язку стає основою для стратегічного управління мотивацією.

У підсумку, можна зробити висновок, що цифрова трансформація та інноваційні технології відіграють важливу роль у формуванні сучасної системи мотивації персоналу. Вони не лише підвищують ефективність праці, а й забезпечують психологічний комфорт, професійний розвиток і зміцнення внутрішньої лояльності в умовах кризових змін. Отже, адаптивна й технологічно підкріплена мотиваційна політика стає необхідною умовою конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного та економічного викликів.

Демографічні виклики та трудова міграція нині посідають провідне місце серед соціально-економічних проблем України, особливо в умовах триваючої військової агресії росії, що розпочалася у 2022 році. Запровадження воєнного стану суттєво вплинуло на демографічну структуру населення, активізувало міграційні процеси й трансформувало динаміку зайнятості громадян.

Передусім, в Україні фіксується швидке скорочення чисельності населення, що зумовлено не лише бойовими втратами, а й масштабною еміграцією. Із початком повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року мільйони українців змушені були залишити територію держави, шукаючи безпечні умови для життя та працевлаштування в інших країнах Європи й світу. За оцінками міжнародних інституцій, кількість українських громадян, які тимчасово або постійно проживають за кордоном, перевищує 8 мільйонів осіб [27]. Масова еміграція призвела до істотного скорочення робочої сили всередині країни, що ускладнює процеси економічного відновлення та вимагає розроблення ефективних кадрових і мотиваційних стратегій. Актуальним завданням стає створення умов, які б стимулювали повернення емігрантів і сприяли збереженню персоналу в національних компаніях.

Другою важливою проблемою виступає зростання трудової міграції, яка безпосередньо впливає на стабільність ринку праці. Внаслідок відтоку робочої сили багато українських підприємств зіштовхнулися з гострим кадровим дефіцитом, особливо у сферах сільського господарства, будівництва та надання послуг. Для збереження конкурентоспроможності компанії змушені шукати нові способи залучення й утримання працівників – підвищувати рівень заробітної плати, удосконалювати умови праці, розширювати соціальні гарантії та запроваджувати сучасні системи мотивації. Проте навіть такі заходи не завжди компенсують втрати, спричинені виїздом великої кількості кваліфікованих фахівців за кордон.

Крім того, демографічна ситуація в Україні зазнала істотних структурних змін. Через виїзд значної частини молоді спостерігається процес «старіння» нації – частка осіб старших вікових груп помітно зростає [29]. Це негативно позначається на гнучкості ринку праці, адже старше покоління має обмежені можливості для виконання фізично інтенсивної роботи та повільніше адаптується до змін технологічного середовища. Як наслідок, знижується трудова мобільність, що створює додаткові труднощі для відновлення економічної активності країни.

Не менш важливим аспектом є інтеграція українських трудових мігрантів у суспільства приймаючих країн. Особи, які виїхали за кордон, нерідко стикаються з труднощами соціальної адаптації, зокрема мовними бар'єрами, культурними відмінностями та обмеженим доступом до державних і соціальних послуг [29]. Такі чинники можуть негативно впливати на їхню професійну ефективність, рівень задоволеності працею та загальний психологічний стан.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КАРЄРИ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах українські організації опинилися перед низкою серйозних викликів, які безпосередньо впливають на рівень залученості персоналу та ефективність їхньої праці. Економічна нестабільність, збройний конфлікт на території держави та негативна динаміка демографічної ситуації вимагають від підприємств впровадження стратегічно виважених підходів до управління людськими ресурсами. Зокрема, особливої актуальності набуває розробка комплексних моделей мотивації, які об'єднують як матеріальні стимули, так і нематеріальні чинники (табл. 3.1).

Варто підкреслити, що ці підходи не слід розглядати як альтернативні або несумісні. Навпаки, їхнє поєднання в рамках цілісної управлінської політики здатне забезпечити системний та гармонійний вплив на мотиваційні механізми персоналу. Така інтеграція сприяє не лише зростанню продуктивності праці, а й зміцненню організаційної лояльності, що є критично важливим для стабільного функціонування підприємств у період невизначеності.

Одним із основних компонентів сучасної системи управління персоналом виступає впровадження інструментів оцінювання результативності праці. Цей підхід дозволяє сформувати об'єктивну картину трудових досягнень співробітників, співвіднести їхні результати з поставленими цілями та виявити ефективність виконання посадових обов'язків. Чітке визначення очікувань щодо результатів діяльності працівника формує прозоре середовище, у якому вони розуміють зв'язок між особистим внеском і загальним успіхом компанії.

Залежно від специфіки підприємства, система оцінювання може бути реалізована через різні інструменти – від щорічних атестацій до постійного контролю продуктивності або застосування ключових показників ефективності (КРІ). Такий підхід дозволяє менеджменту не лише виявляти найуспішніших

працівників, а й вчасно виявляти зони ризику в роботі персоналу, надаючи відповідні ресурси для вдосконалення [14].

Таблиця 3.1

## Стратегічні підходи до мотивації працівників на підприємстві

Підходи	Вид	Заходи
Економічні підходи	фінансове стимулювання	регулярне оновлення систем преміювання, підвищення заробітної плати відповідно до інфляції, а також виплата бонусів за виконання стратегічно важливих завдань
	соціальні пакети	надання працівникам додаткових переваг, таких як медичне страхування, оплата навчання, компенсація витрат на транспорт або житло
	гнучкі системи оплати праці	впровадження моделей, які дозволяють працівникам впливати на свій дохід залежно від результатів роботи
Соціальні підходи	підтримка психологічного стану	забезпечення доступу до професійної психологічної допомоги, організація тренінгів для подолання стресу й створення безпечного робочого середовища
	зміцнення корпоративної культури	розвиток відчуття приналежності до компанії через проведення спільних заходів, благодійних акцій, святкувань корпоративних досягнень
	підтримка патріотизму	організація ініціатив, спрямованих на підтримку Збройних сил України, волонтерських програм, що може підвищити моральний дух працівників
Організаційні підходи	гнучкий графік роботи	впровадження можливостей дистанційної роботи, скороченого робочого дня або плаваючого графіка для підвищення балансу між роботою та особистим життям
	професійний розвиток	навчання та підвищення кваліфікації, створення програм менторства й кар'єрного зростання
	справедливе управління	забезпечення прозорості процесів прийняття рішень, що стосуються кар'єрного зростання або винагороди персоналу
Психологічні підходи	індивідуалізація мотивації	адаптація мотиваційних інструментів до потреб кожного працівника з урахуванням їхніх особистих цілей та амбіцій
	визнання та похвала	регулярне відзначення успіхів працівників, подяка за внесок у розвиток компанії
	створення атмосфери довіри	побудова відкритих і чесних відносин між працівниками й керівництвом
Адаптація до умов України після 2022 року	підтримка працівників у кризових ситуаціях	надання допомоги через втрату житла, допомога сім'ям військовослужбовців, працевлаштування внутрішньо переміщених осіб
	стабільність у період невизначеності	чітка комунікація про плани компанії, гарантії збереження робочих місць у складні часи
	Інтеграція вимушених переселенців	створення умов для їхньої соціалізації та професійної адаптації

Джерело: розроблено автором

Система оцінювання ефективності праці відіграє вагомую роль у підвищенні рівня мотивації персоналу, оскільки вона створює умови для офіційного визнання професійних досягнень працівників. Матеріальне та нематеріальне заохочення – зокрема премії, бонуси або публічне визнання – що ґрунтуються на об'єктивних показниках ефективності, виступають значущим стимулом до покращення продуктивності. У цьому контексті надзвичайно важливо забезпечити прозорість і неупередженість самої системи оцінювання, адже лише за умови справедливого підходу працівники будуть упевнені, що їхній вклад дійсно цінується та винагороджується відповідно.

Разом із цим, система оцінки результатів діяльності працівників слугує платформою для формування внутрішнього середовища, орієнтованого на розвиток компетенцій, безперервне навчання та професійне зростання [14]. Для успішного функціонування такої системи необхідна активна залученість керівництва: менеджери мають не тільки розробити релевантні критерії оцінювання, а й забезпечити постійну комунікацію з колективом, пояснюючи значення кожного показника у контексті стратегічних цілей компанії. Таким чином, оцінка результативності трансформується з інструмента контролю на важливий елемент підтримки мотивації, що сприяє підвищенню залученості персоналу у досягнення спільного результату.

У тісному зв'язку з оцінюванням результативності перебувають питання корпоративної культури та соціальної відповідальності організації, які виступають додатковими чинниками впливу на мотивацію персоналу. Культура організації, яка формується через систему спільних цінностей, етичних норм і поведінкових стандартів, визначає не лише атмосферу взаємодії між працівниками, а й ставлення до самої роботи та підприємства в цілому. Розвинена корпоративна культура сприяє зміцненню командного духу, формує відчуття приналежності до організації та підвищує емоційне залучення працівників.

Працівники, які відчувають себе важливою частиною колективу, а їхня робота – значущою для досягнення стратегічних цілей компанії, зазвичай

демонструють вищий рівень внутрішньої мотивації [4]. Організації, що культивують відкритість, довіру, співробітництво та взаємну підтримку, створюють сприятливе середовище для самореалізації, креативності та ініціативності. Проведення регулярних командних заходів, впровадження освітніх і наставницьких програм, а також ефективні механізми зворотного зв'язку дозволяють налагодити глибший зв'язок між персоналом і організацією, зміцнюючи таким чином корпоративну ідентичність та сприяючи стійкості трудових відносин.

Одним із важливих інструментів формування внутрішньої мотивації працівників виступає соціальна відповідальність підприємства, що передбачає усвідомлення бізнесом своєї ролі у суспільстві, дотримання етичних норм і врахування інтересів усіх зацікавлених сторін. У сучасних умовах дедалі більше працівників прагнуть бути частиною організацій, які не лише орієнтовані на прибуток, але й активно реалізують ініціативи, пов'язані з охороною довкілля, підтримкою соціально вразливих груп або впровадженням гідних умов праці. Участь компанії в таких проєктах позитивно впливає на її імідж, підвищує рівень довіри в суспільстві та формує у працівників почуття гордості за приналежність до організації, яка діє відповідально.

Таким чином, поєднання корпоративної культури зі стратегією соціальної відповідальності створює потужний фундамент для утримання персоналу та зниження рівня плинності кадрів. Це також сприяє зміцненню емоційного зв'язку працівників з організацією, що, у свою чергу, підвищує рівень залученості та загальну продуктивність праці. Побудова позитивного образу компанії як соціально орієнтованого роботодавця стає особливо важливою в умовах конкуренції за таланти, оскільки дозволяє не лише залучати нових фахівців, але й підтримувати лояльність наявного колективу. У періоди кризи – зокрема, за умов воєнного стану – наявність чітко сформованих соціальних і моральних орієнтирів у бізнесі є критично важливою для забезпечення стабільності внутрішнього середовища підприємства.

Водночас сучасні українські компанії, які зіткнулися з гострою нестачею

кваліфікованого персоналу через мобілізацію, міграцію та інші наслідки воєнного часу, змушені переосмислювати свої підходи до кадрової політики. У зв'язку з цим особливої значущості набуває формування сильного мотиваційного середовища, орієнтованого на довгострокове утримання працівників, що потребує активнішої комунікації між керівниками та співробітниками, створення можливостей для професійного розвитку, а також культивування атмосфери взаємної поваги та довіри. Саме внутрішній мікроклімат, що гнучко адаптується до змін ринку праці й очікувань персоналу, може стати вирішальним фактором у підвищенні ефективності та якості трудової діяльності.

Насамперед система мотивації працівників покликана активізувати їхню зацікавленість у досягненні не лише особистих, а й загальноорганізаційних результатів. Мотиваційні механізми ґрунтуються на відповідному теоретичному підґрунті, що в науковій літературі поділяється на дві основні групи: змістовні та процесуальні теорії. Змістовні підходи пояснюють, які саме внутрішні потреби та особистісні чинники обумовлюють поведінкові зміни людини. Натомість процесуальні теорії зосереджуються на тому, яким чином формується певний тип поведінки, тобто які психофізіологічні та когнітивні процеси запускають зміну трудової активності. Саме з урахуванням цих двох підходів здійснюється добір відповідних мотиваційних інструментів.

У цьому контексті у таблиці 3.2 представлено класифікацію ключових інструментів мотивації, згрупованих відповідно до структурних елементів мотиваційного середовища, яке формується в результаті впровадження комплексної мотиваційної системи на підприємстві.

Слід окремо наголосити, що перелік інструментів, поданих у таблиці 3.2, не є жорстко фіксованим – він може змінюватися відповідно до специфіки конкретного підприємства. Залежно від управлінських підходів, організаційної структури, виробничих особливостей та внутрішніх ресурсів, підприємства можуть адаптувати різні конфігурації мотиваційних засобів. При цьому ефективна та стабільно функціонуюча система мотивації повинна охоплювати

якнайширший спектр засобів впливу на персонал, що дозволяє більш гнучко реагувати на різнорівневі потреби, інтереси та очікування працівників.

Таблиця 3.2

## Групи основних інструментів мотивації працівників

Група інструментів мотивації	Завдання застосування	Компонента мотиваційного середовища
Заробітна плата, премії, бонуси, акції, пакети акцій	Орієнтовані на матеріальні стимули	Матеріальна
Похвала, визнання, можливості для розвитку, гнучкий графік, відпустки	Орієнтовані на нематеріальні стимули	Нематеріальна
Навчання, тренінги, курси, підвищення кваліфікації, стажування, можливість брати участь у цікавих проєктах, що стимулює самореалізацію	Спрямовані на розвиток навичок і кар'єрне зростання	Професійна (освітня)
Безпека праці в умовах війни: обладнані укриття, офіційно затверджені протоколи безпеки тощо; соціальний захист: гарантування соціальних пільг, медичне та соціальне страхування працівників; юридична безпека: відповідність підприємства законодавству в галузі праці	Спрямована на формування безпечного робочого середовища, відчуття захищеності у працівників	Безпекова
Тімбілдінг, командні заходи, спільні проєкти, групові нагороди	Спрямовані на досягнення спільних цілей та підтримку командної роботи	Командна
Спеціальні проєкти, конкурси ідей, бонуси за інновації	Орієнтована на підтримку та винагородження творчого підходу до роботи	Інноваційно-креативна
Комфортні умови праці, сприятлива атмосфера в колективі, заходи для підтримки балансу між роботою та особистим життям, участь у соціальних заходах	Спрямована на вдосконалення робочого оточення, задоволення соціальних потреб працівників	Соціальна
Програми здоров'я та фітнесу, психологічна підтримка, гнучкий робочий графік, програми запобігання стресовим ситуаціям та ефективного виходу з них	Спрямована на забезпечення комфортного та здорового робочого середовища	Ментального здоров'я

Джерело: удосконалено на основі [43].

Практичний досвід функціонування підприємств свідчить про те, що матеріальний компонент мотиваційного середовища охоплює не лише систему винагород, а й дисциплінарно-фінансові санкції. Обидва ці інструменти – премії та штрафи – мають безпосередній вплив на фінансове становище працівника, однак їхнє призначення суттєво відрізняється. Якщо матеріальні

заохочення спрямовані на стимулювання досягнення високих результатів, то штрафні санкції виконують функцію запобіжника, який спонукає працівника уникати помилок і порушень.

Водночас ефективність штрафних механізмів значно підвищується лише за умови їх поєднання з системою позитивного матеріального стимулювання. Надмірне акцентування на покаранні без належної компенсаційної частини може призвести до демотивації персоналу. Отже, завдання управлінців полягає не лише в досягненні формального балансу між винагородами та санкціями, а передусім у формуванні таких умов праці, за яких потреба у застосуванні штрафів виникатиме якомога рідше.

Таким чином, мотивація персоналу в умовах сучасних викликів, з якими стикаються українські підприємства, постає як багаторівнева система, що потребує комплексного підходу та стратегічного планування. Вона має охоплювати не лише фінансові стимули, а й широкий спектр нематеріальних, психологічних, соціальних та організаційних чинників, здатних забезпечити довгострокову залученість працівників до досягнення цілей організації.

Проаналізовані підходи свідчать, що ефективна система мотивації повинна враховувати сучасні реалії, зокрема трансформації, пов'язані з воєнним станом, демографічними змінами, зростанням трудової міграції, а також зростаючі очікування працівників щодо безпеки, стабільності та моральної підтримки. Успішні підприємства, які прагнуть втримати кадровий потенціал і забезпечити сталий розвиток, мають орієнтуватися на створення гнучкого, адаптивного мотиваційного середовища, що реагує на індивідуальні потреби персоналу та водночас відповідає стратегічним завданням організації.

Варто наголосити, що важливу роль у реалізації ефективної мотиваційної політики відіграють керівники всіх рівнів управління, які повинні не лише впроваджувати відповідні інструменти стимулювання, а й формувати культуру взаємної довіри, прозорості та підтримки. Саме синергія між чіткою системою оцінювання, розвиненою корпоративною культурою, соціально відповідальною позицією підприємства та орієнтацією на добробут працівника дозволяє

створити конкурентоспроможне середовище, здатне забезпечити високий рівень мотивації та продуктивності персоналу.

Підсумовуючи вищезазначене, можна стверджувати, що сучасна мотиваційна політика повинна мати стратегічну спрямованість, бути чутливою до зовнішніх змін, індивідуальних потреб працівників і соціального контексту. Лише за таких умов підприємства зможуть не лише зберегти ефективність у період кризових явищ, а й сформувати основу для сталого зростання у майбутньому.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу всебічно охарактеризувати сучасний стан та особливості мотиваційного механізму персоналу в умовах трансформаційних змін, спричинених зовнішніми викликами. З урахуванням проведеного аналізу теоретичних підходів, результатів емпіричного дослідження та практичного оцінювання мотиваційного середовища, було зроблено низку важливих узагальнень і висновків, що дозволяють не лише оцінити поточний стан мотивації на підприємствах, а й окреслити напрями її стратегічного вдосконалення в умовах нестабільності.

1. Проведене дослідження підтвердило, що мотивація працівників є фундаментальним елементом системи управління персоналом в умовах динамічного соціально-економічного середовища. Вона безпосередньо впливає на ключові показники ефективності організації: продуктивність, якість праці, інноваційну активність та рівень залученості персоналу. У сучасних умовах, особливо на тлі військового конфлікту, демографічної кризи та нестабільної економіки, роль мотивації значно зросла, набувши статусу одного з головних інструментів адаптації організацій до нових реалій.

2. Аналіз теоретичних підходів дозволив систематизувати змістовні та процесуальні теорії мотивації. Змістовні теорії (зокрема, ієрархія потреб Маслоу, теорія двох факторів Герцберга) пояснюють, які саме потреби спонукають людину до дії, тоді як процесуальні (теорії очікування, справедливості, підкріплення) акцентують на механізмах формування поведінкових стратегій. Практичне значення цих теорій полягає в можливості диференційованого підбору інструментів мотивації відповідно до особистих орієнтацій та очікувань працівників.

3. Встановлено, що ефективне мотиваційне середовище не обмежується лише матеріальними стимулами. Воно формується під впливом широкого спектру чинників: соціально-психологічних, організаційних, безпекових, професійних і культурних. Така система має бути адаптивною, гнучкою та

багаторівневою, що дозволяє враховувати не лише загальні стратегічні цілі підприємства, а й індивідуальні потреби персоналу.

4. Емпірична частина дослідження, проведена на прикладі ВК «АКПП «Золота Нива», показала наявність низки проблем у сфері мотивації: брак внутрішньої комунікації, недостатній розвиток нематеріального стимулювання, обмежені можливості для професійного зростання. При цьому було зафіксовано високий рівень ціннісного орієнтування працівників на безпеку, стабільність та соціальну захищеність, що свідчить про необхідність переорієнтації мотиваційної стратегії з урахуванням умов війни.

5. Визначено, що розвинена корпоративна культура, заснована на цінностях взаємної довіри, підтримки, командної взаємодії, має суттєвий вплив на формування внутрішньої мотивації. Участь підприємства в соціально значущих ініціативах (зокрема, волонтерських та благодійних проектах) сприяє формуванню у працівників почуття гордості за свою організацію, що позитивно впливає на емоційний клімат і рівень лояльності. Це особливо актуально в умовах соціальної турбулентності, коли моральна підтримка стає не менш важливою за матеріальну.

6. Впровадження чіткої системи оцінювання результативності, побудованої на КРІ або регулярному моніторингу, має вирішальне значення для підтримки мотивації. Така система дозволяє не лише об'єктивно оцінити внесок кожного працівника, а й забезпечує прозорість, передбачуваність і справедливість управлінських рішень. За результатами аналізу встановлено, що працівники більш лояльно ставляться до організацій, у яких діє відкритий зворотний зв'язок, чіткі критерії оцінки та система визнання досягнень.

7. У ході роботи було сформульовано конкретні пропозиції для підвищення ефективності мотиваційного механізму, зокрема:

1) впровадження комбінованих моделей мотивації з акцентом на соціальну підтримку та професійний розвиток;

2) посилення ролі нематеріального стимулювання: похвала, залучення до прийняття рішень, участь у престижних проектах;

3) розвиток інституту менторства, корпоративного навчання, кар'єрного консультування;

4) створення психологічно комфортного, безпечного та гнучкого робочого середовища.

8. Запропоновані теоретичні положення й практичні рекомендації можуть бути інтегровані у кадрову політику підприємств різного типу. Особливої актуальності вони набувають для організацій, що функціонують в умовах нестабільності, обмежених ресурсів та підвищених соціальних ризиків. Адаптація моделі мотивації до нових викликів дозволить не лише зберегти персонал, а й забезпечити його максимальну продуктивність і стійку залученість у діяльність підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабенко М. ТОП-10 трендів ринку праці 2024 - дефіцит кадрів, зростання зарплат, гібридна зайнятість. *The page*. 17.01.2024. URL: <https://therpage.ua/ua/news/rinok-praci-2024-top-10-trendiv-vakansiyi-zarplati-robota-onlajn>
2. Базалійська Н. П., Міщук В. В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 9. С. 232-236. URL: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/49.pdf>
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2006. 512 с.
4. Бутенко Д. С. Теорії мотивації: практичний аспект. *Ефективна економіка*. 2020. № 5.
5. Березюк С.В., Гонтарук Я.В., Ясінська Б.О. Забезпечення продовольчої безпеки держави в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>
6. Васюта В. Б. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1. С. 134-140.
7. Волківська А.М., Осовська Г.В., Семенюк Т.В., Кавун О.П., Мотиваційний потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/pdf>
8. Гончарова М.Л., Мирошніченко Г.О. Теорія організації: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 134 с.
9. Гончарук І.В., Томашук І.В. Ринок праці в Україні в умовах воєнного стану й напрями його розвитку в післявоєнний період. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 2 (64). С. 7-29.
10. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 36. С. 109-113.

11. Гуріна О.В., Кишковська О.Л., Скрипник К.М. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
12. Гуцан О. М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія «Економічні науки». 2017. № 24. С. 26-30. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/>
13. Денисенко А. А. Організаційна культура, як фактор впливу на формування мотиваційних програм персоналу організації. *Економіка і управління*. 2024. Вип. 3. С. 92-99.
14. Дороніна О. Управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти в Україні: виклики та пріоритети в умовах війни. *Empirio*. 2025. Т. 2, № 1. С. 116-125.
15. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Особливості мотивації персоналу в закладах вищої освіти. *Innovation and Sustainability*. 2024. №. 4. С. 189-195.
16. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Т. 2. № 1. С. 75-83.
17. Калетнік Г.М., Коломієць Т.В. Підвищення ефективності функціонування підприємств АПК на основі формування і використання інтелектуального капіталу. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 4 (54). С. 7-19.
18. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищення інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218-234.
19. Колот А.М., Герасименко О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку. Монографія. Київ: ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», 2021.
20. Коренева Н. О. Мотиваційна складова антикризового управління

персоналом під час війни. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. С.128-136.

21. Кундицький О. О., Бойко С. Т., Ряшко А. Я. Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу у сучасних організаціях. *Агросвіт*. 2024. № 12. С. 86-89.

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

23. Ляшенко Р. О. Розвиток мотивації особистості майбутнього фахівця в процесі професійної самоактуалізації. *Наукові записки [Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка]*. Серія: Педагогічні науки. 2022. Вип. 207. С. 217-221.

24. Мазур Ю. В. Модель управління мотивацією персоналу у концепції інноваційного розвитку закладів вищої освіти. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. С. 26-34.

25. Мазур Ю. В. Теоретичні аспекти управління мотивацією персоналу в системі інноваційної освіти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 4. С. 73-76.

26. Назарова Н. В., Мартиненко І. О. Концептуальна модель мотивованого навчання персоналу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4. С. 106-111. URL: [surl.li/nyuuxl](http://surl.li/nyuuxl)

27. Офіційний вебсайт Державної міграційної служби України. URL: <https://dmsu.gov.ua/diyalnist/statistichni-dani.html>

28. Павленко М. Фактори впливу на мотивацію праці та поведінку персоналу в сучасних умовах. *Наука. Освіта. Молодь*. 2025. № 18. С. 225-228.

29. Піщуліна О., Юрчишин В., Стецюк П., Міщенко М. Вплив міграційних процесів на перебіг повоєнного відновлення України, міграційну політику ЄС та країн східного партнерства. Київ: Центр Разумкова, 2023. 265 с.

30. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 4.

31. Різновиди мотивації персоналу. *Кадровик*. 08.03.2023. URL:

<https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatsiyi-personalu>

32. Руденко М.В. Навчання персоналу як ресурсна складова управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 2. Т. 1. С. 33-38.

33. Савицька О.М., Салабай В.О. Діджиталізація управління бізнесом підприємства в контексті розвитку Індустрії 4.0 в Україні. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез доповідей I Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23 квіт. 2020 р. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. С. 62-63.

34. Сахно А.А., Брояка А.А., Паламаренко Я.В. Економічна мотивація виробництва сільськогосподарської техніки у потребах підприємств машинобудування: монографія. Вінниця: ВНАУ, 2020. 524 с.

35. Семендяк В.М., Сучасне сприйняття «Принципів наукового менеджменту» Ф.В. Тейлора. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>

36. Семикіна М.В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання. Кіровоград: ПБЦ «Мавік», 2004. 124 с.

37. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. *Empirio*. 2024. Т. 1. Вип. 1. С. 122-130. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5d8ceb8d-913c-4523-96e1-0e5d5e58d5d/content>

38. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М., Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.

39. Смачило І.І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрями. *Молодий вчений*. 2020. № 2(78). С. 360-363.

40. Сербенівська А. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. *Empirio*. 2024. Т. 1, № 1. С. 122-130.

41. 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.

42. Тадесва Т.В. Теорія самодетермінації Дісі-Раяна і навчальна мотивація. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: педагогіка*. 2012. № 3. С. 213-221.

43. Федоришина Л. М., Гладун Р. О., Федоришин Ю. О. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1. С. 47-55.

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

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

46. Шаповал О., Коробко А. Систематизація теоретичних аспектів мотивації праці персоналу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 33. С. 137-140.

47. Шаповал О. А. Системний підхід до управління персоналом підприємства. *Вчені записки Таврійського Національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Том 30(69) № 4. С. 82-85.

48. Шатілова І. В. Системи мотивації персоналу на підприємстві. *Grail of Science*. 2024. № 35. С. 58-60.

49. Шостаковська А. В., Денисенко А. А. Стратегічні напрями вдосконалення системи мотивації персоналу в закладах вищої освіти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 46-54.

50. Kemp S. DIGITAL 2020: Global Digital Overview. 2020. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digitaloverview>

51. McCarney R., Warner, J., Iliffe S., van Haselen R., Griffin M., Fisher P. The Hawthorne effect: A randomised, controlled trial. *BMC Medical Research Methodology*. 2007. Vol. 7.

52. Маслоу А. Мотивація та особистість. пер. Татлибаєвої А.М;

термінолог. Правка Данченко В. Київ: PSYLIB, 2004. UPL:  
<https://psylib.org.ua/books/masla01/index.htm>

53. Ozsoy E. An empirical test of Herzberg's two-factor motivation theory. *Marketing and Management of Innovations*. 2019. Vol. 1. P. 11-20.

54. Pryshliak N., Dankevych V, Tokarchuk D., Shpykuliak O. The sowing and harvesting campaign in Ukraine in the context of hostilities: challenges to global energy and food security. *Polityka Energetyczna – Energy Policy Journal*. 2023. Vol. 26. Issue 1. P. 145-168.

