

державного університету. Економічні науки. 2021. Вип. 41. С. 22–26. URL: <http://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/699/687>

11. Чорна Л.О., Швед В.В., Луценко С.Л. Роль та зміст мотивації у менеджменті підприємства. *Подільський науковий вісник.* 2024. № 4 (32). С. 46-53

12. Чорна Л.О., Швед В.В., Хідіров Д.С. До питання про критерії та види оцінки персоналу. *Подільський науковий вісник.* 2024. № 1 (29). С. 84-90

13. Швед В.В., Бойко М.А. Сутність та елементний склад механізму управління персоналом. *Подільський науковий вісник.* 2023. № 3 (27). С. 58-69

14. Швед В.В., Кордон Р.А. Управління персоналом як напрям організаційної роботи менеджера. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* №4(41). 2023. С. 105-109

15. Швед В.В., Луценко С.Л. Теоретико-методологічні основи мотиваційного менеджменту. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки».* 2025. №1. С. 119-125

16. Швед В.В., Хідіров Д.С. Сутність та принципи методології оцінки персоналу. *Подільський науковий вісник.* 2023. № 3 (27). С. 70-73

Самофалова М.О. кандидат економічних наук,
доцент кафедри управління та адміністрування
Інституту економіки та менеджменту
Університету «Україна»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3272-4372>

Рошак В.В. бакалавр спеціальності
«Менеджмент»

Інститут економіки та менеджменту
Університету «Україна»

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-33-7>

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

MANAGING MOTIVATION EFFECTIVENESS IN AN ENTERPRISE AS A FOUNDATION FOR ECONOMIC DEVELOPMENT

Анотація. Стаття присвячена дослідженню управління ефективністю мотивації на підприємстві як ключового фактора економічного розвитку. Розглянуто теоретичні основи мотивації, включаючи класичні та сучасні концепції, а також практичні аспекти формування мотиваційної політики. Проаналізовано вплив мотиваційних механізмів на продуктивність праці, залученість персоналу та конкурентоспроможність підприємства. Особливу увагу приділено адаптації зарубіжного досвіду до українських умов, антикризовим мотиваційним стратегіям і ролі цифровізації у вдосконаленні мотиваційних програм. На основі аналізу

літературних джерел і прикладів успішних компаній, таких як «Sushi story», обґрунтовано, що ефективне управління мотивацією сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню якості продукції та сталому економічному розвитку. Стаття підкреслює необхідність системного підходу до мотивації, врахування психологічних і соціальних факторів, а також постійного моніторингу й адаптації мотиваційних програм до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Ключові слова: мотивація персоналу, управління ефективністю, економічний розвиток, мотиваційна політика, продуктивність праці, конкурентоспроможність, людський капітал, антикризові стратегії, цифровізація, кар'єрне зростання.

Abstract. The article is devoted to the study of managing the effectiveness of motivation in an enterprise as a key factor in economic development. Theoretical foundations of motivation are considered, including classical and modern concepts, as well as practical aspects of forming motivation policies. The influence of motivational mechanisms on labor productivity, employee engagement, and enterprise competitiveness is analyzed. Special attention is paid to the adaptation of foreign experience to Ukrainian conditions, anti-crisis motivational strategies, and the role of digitalization in improving motivation programs. Based on the analysis of literature sources and examples of successful companies such as “Sushi Story”, it is substantiated that effective motivation management contributes to reducing staff turnover, improving product quality, and ensuring sustainable economic development. The article emphasizes the need for a systematic approach to motivation, consideration of psychological and social factors, as well as continuous monitoring and adaptation of motivation programs to changes in the internal and external environment.

Keywords: employee motivation, performance management, economic development, motivation policy, labor productivity, competitiveness, human capital, anti-crisis strategies, digitalization, career growth.

Постановка проблеми. Проблемне поле статті полягає в необхідності пошуку ефективних підходів до управління мотивацією персоналу як ключового чинника підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і забезпечення сталого економічного розвитку підприємств. У сучасних умовах високої конкуренції та економічної нестабільності підприємства стикаються з викликами у формуванні дієвих мотиваційних програм, які б враховували не лише матеріальні, але й нематеріальні стимули, адаптували зарубіжний досвід до українських реалій, використовували цифрові інструменти та відповідали індивідуальним потребам працівників. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері мотивації, досі недостатньо вивченими залишаються питання системної інтеграції психологічних, соціальних і економічних чинників у мотиваційні стратегії, особливо в умовах кризових змін.

Аналіз наукових досліджень та публікацій. Питання управління ефективністю мотивації на підприємстві як основи економічного розвитку широко висвітлюється в

науковій літературі. А.М. Колот [7] і О.І. Синицька [9] досліджують теоретичні основи мотивації, акцентуючи на комплексному підході до матеріальних і нематеріальних стимулів. О.В. Акіліна та Л.М. Ільч [1] пов'язують мотивацію з соціально-трудовими відносинами, а С.В. Беляєва та ін. [2] пропонують методи індивідуалізації стимулювання. М.Д. Ведерніков і М.І. Зелена [3] аналізують адаптацію зарубіжного досвіду до українських умов. О.В. Виноградова та К.І. Пілігрим [4] і А.І. Горенко [5] підкреслюють роль мотивації в підвищенні продуктивності та конкурентоспроможності. В.В. Ровенська [8] досліджує антикризові мотиваційні стратегії, а І.І. Кичко та М.І. Зеленьак [6] пропонують системний підхід до управління. К.Р. Шульга та М.М. Кошевий [12] акцентують на стратегічному формуванні мотиваційної політики. Прогалини включають недостатнє вивчення цифровізації, психологічних факторів і емпіричних порівнянь.

Мета статті - дослідити управління ефективністю мотивації на підприємстві як основу економічного розвитку шляхом аналізу теоретичних підходів, практичного досвіду українських та зарубіжних компаній, а також виявлення інструментів, що сприяють підвищенню залученості персоналу, продуктивності праці й конкурентоспроможності організацій.

Виклад основного матеріалу. Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств постійного вдосконалення управлінських процесів, серед яких особливе місце займає управління мотивацією персоналу. Мотивація є ключовим фактором, що визначає продуктивність праці, залученість працівників і, як наслідок, економічний розвиток організації. Ефективне управління мотиваційними механізмами дозволяє не лише підвищувати результативність діяльності підприємства, але й забезпечувати його конкурентоспроможність на ринку. У цьому контексті мотивація розглядається як комплексний процес, що поєднує економічні, соціальні та психологічні аспекти, спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Мотивація персоналу є складовою економіки праці, яка досліджує взаємозв'язок між трудовими ресурсами та продуктивністю. Вона включає створення умов для реалізації потенціалу працівників, що сприяє підвищенню їхньої ефективності. Соціально-трудові відносини, які формуються в процесі мотивації, впливають на організаційну культуру та загальну результативність компанії. Важливим є розуміння того, що мотивація не обмежується лише матеріальними стимулами, а охоплює широкий спектр інструментів, включаючи визнання, кар'єрне зростання та створення комфортного робочого середовища [1, с. 45].

Управління персоналом відіграє центральну роль у формуванні мотиваційної політики підприємства. Ефективна система управління передбачає створення чітких механізмів, які дозволяють оцінювати потреби працівників, визначати їхні мотиваційні пріоритети та розробляти відповідні програми стимулювання. Наприклад, сучасні підходи до управління персоналом акцентують увагу на індивідуалізації мотиваційних програм, що враховують особисті цілі та професійні амбіції працівників. Це сприяє підвищенню їхньої лояльності та залученості до роботи.

Зарубіжний досвід мотивації персоналу демонструє успішні приклади застосування нематеріальних стимулів, таких як гнучкий графік роботи, програми розвитку та корпоративні цінності, які сприяють формуванню позитивного іміджу компанії. В українських умовах адаптація таких практик потребує врахування культурних та економічних особливостей, а також рівня розвитку підприємства. Наприклад, великі компанії, такі як «Sushi story», активно впроваджують програми кар'єрного зростання, що мотивують працівників до професійного розвитку [3].

Мотивація персоналу є основою економічного розвитку підприємства, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність праці та якість виконання завдань. Дослідження показують, що працівники, які відчувають підтримку з боку керівництва та мають чіткі перспективи розвитку, демонструють вищий рівень ініціативності та відповідальності. Це сприяє зниженню плинності кадрів і підвищенню загальної ефективності організації [4, с. 342].

Теоретичні основи мотивації базуються на класичних і сучасних концепціях, таких як теорія потреб Маслоу, теорія двох факторів Герцберга та теорія очікування Врума. Ці підходи дозволяють зрозуміти, які фактори впливають на поведінку працівників і як їх можна використати для створення ефективної мотиваційної системи. Наприклад, теорія Герцберга підкреслює важливість не лише матеріальних, але й гігієнічних факторів, таких як умови праці та визнання досягнень [5].

Концептуальні основи управління мотивацією передбачають системний підхід, який включає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на мотивацію. До внутрішніх факторів належать організаційна структура, корпоративна культура та стиль керівництва, тоді як зовнішні фактори охоплюють економічні умови, ринкову конкуренцію та законодавчі норми. Інтеграція цих факторів у мотиваційну політику дозволяє створювати гнучкі та адаптивні системи стимулювання [6, с. 90].

Практичне впровадження мотиваційних програм потребує чіткого розуміння цілей підприємства. Наприклад, підручники з менеджменту наголошують на необхідності узгодження індивідуальних цілей працівників із стратегічними завданнями компанії. Це забезпечує синергію між особистими досягненнями працівників і загальними результатами організації. Такі підходи особливо актуальні для великих підприємств, де мотивація є рушійною силою інновацій та економічного зростання [7, с. 112].

Економічна криза створює додаткові виклики для управління мотивацією. У періоди нестабільності працівники часто втрачають впевненість у стабільності робочого місця, що знижує їхню мотивацію. У таких умовах підприємствам необхідно застосовувати антикризові мотиваційні стратегії, такі як посилення комунікації з працівниками, надання додаткових соціальних гарантій та підтримка професійного розвитку. Дослідження показують, що компанії, які інвестують у мотивацію навіть у кризові періоди, швидше відновлюються та досягають економічного зростання [8].

Мотиваційні механізми управління персоналом включають широкий спектр інструментів, таких як матеріальні стимули (премії, бонуси), нематеріальні стимули

(визнання, навчання) та організаційні важелі (гнучкий графік, корпоративні заходи). Ефективність цих механізмів залежить від їхньої структури та правильного поєднання. Наприклад, монографії з управління персоналом підкреслюють важливість створення комплексних систем мотивації, які враховують як короткострокові, так і довгострокові цілі працівників [9, с. 78].

Формування мотиваційної політики підприємства є стратегічним завданням, яке вимагає участі всіх рівнів управління. Ефективна політика передбачає регулярний моніторинг потреб працівників, оцінку результативності мотиваційних програм та їхню адаптацію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Наприклад, досвід компаній, таких як «Sushi story», показує, що інвестиції в розвиток персоналу та створення умов для кар'єрного зростання сприяють підвищенню лояльності та продуктивності [10].

Економічний розвиток підприємства значною мірою залежить від рівня залученості працівників, який формується через ефективну мотивацію. Високомотивовані працівники сприяють підвищенню якості продукції, зниженню витрат і впровадженню інновацій, що є основою конкурентоспроможності. У цьому контексті мотивація виступає як каталізатор економічного зростання, оскільки вона створює умови для максимального використання людського капіталу.

Сучасні тенденції в управлінні мотивацією акцентують увагу на цифровізації та персоналізації. Використання інформаційних технологій дозволяє підприємствам аналізувати дані про поведінку працівників, оцінювати їхні потреби та розробляти індивідуальні мотиваційні програми. Такі підходи особливо ефективні в умовах швидкозмінного ринкового середовища, де гнучкість і адаптивність є ключовими факторами успіху.

Важливим аспектом управління мотивацією є врахування психологічних факторів. Наприклад, створення атмосфери довіри та підтримки сприяє підвищенню внутрішньої мотивації працівників, що є більш стійкою порівняно з зовнішніми стимулами. Психологічний комфорт на робочому місці також сприяє зниженню стресу та підвищенню продуктивності, що позитивно впливає на економічні показники підприємства [1, с. 67].

Інтеграція мотиваційних стратегій у загальну систему управління підприємством вимагає чіткого планування та координації. Наприклад, мотиваційні програми повинні бути узгоджені з фінансовими можливостями компанії, її стратегічними цілями та ринковими умовами. Такий підхід дозволяє забезпечити баланс між інтересами працівників і потребами організації, що є основою сталого економічного розвитку.

Управління ефективністю мотивації також передбачає оцінку результатів мотиваційних програм. Для цього використовуються кількісні показники, такі як продуктивність праці, рівень плинності кадрів, а також якісні показники, наприклад, рівень задоволеності працівників. Регулярна оцінка дозволяє виявляти слабкі місця в мотиваційній політиці та вносити необхідні корективи [4, с. 345].

В українських умовах особливу увагу слід приділяти адаптації зарубіжних практик до місцевих реалій. Наприклад, у розвинених країнах широко застосовуються програми участі працівників у прибутках компанії, тоді як в Україні такі підходи лише починають набувати популярності. Адаптація подібних практик може значно підвищити мотивацію та сприяти економічному розвитку підприємств [3].

Роль керівництва в управлінні мотивацією є вирішальною. Лідери, які демонструють приклад високої залученості та підтримують відкриту комунікацію, створюють позитивне робоче середовище, що мотивує працівників. Ефективне лідерство сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на досягнення спільних цілей, що є важливим фактором економічного зростання [7, с. 125].

Економічна криза, яка періодично впливає на діяльність підприємств, вимагає від менеджменту швидкої реакції на зміни. У такі періоди мотивація персоналу стає ще більш критичною, оскільки вона допомагає зберегти стабільність і підтримувати продуктивність. Наприклад, надання працівникам додаткових гарантій, таких як медичне страхування чи програми підтримки, може значно підвищити їхню лояльність [8].

Мотиваційні механізми повинні бути гнучкими та адаптивними до змін у зовнішньому середовищі. Наприклад, у період цифрової трансформації підприємствам необхідно впроваджувати нові інструменти мотивації, такі як онлайн-навчання чи гейміфікація робочих процесів. Такі підходи дозволяють підтримувати інтерес працівників і сприяють їхній професійній реалізації [9, с. 82].

Формування мотиваційної політики є довгостроковим процесом, який вимагає системного підходу. Успішні компанії, такі як «Sushi story», демонструють, що інвестиції в мотивацію персоналу є не лише витратами, але й стратегічним вкладенням у майбутнє. Ефективна мотиваційна політика сприяє підвищенню конкурентоспроможності, залученню талантів і сталому економічному розвитку [10].

Управління ефективністю мотивації на підприємстві є багатограним процесом, який охоплює економічні, соціальні та психологічні аспекти. Воно вимагає від менеджменту глибокого розуміння потреб працівників, використання сучасних інструментів і постійного вдосконалення мотиваційних програм. Успішне управління мотивацією сприяє підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів і, як наслідок, економічному розвитку підприємства.

Ефективна мотивація є основою для створення конкурентоспроможного підприємства, здатного адаптуватися до змін і досягати стратегічних цілей. У сучасних умовах, коли людський капітал стає ключовим ресурсом, управління мотивацією набуває стратегічного значення. Підприємства, які інвестують у мотивацію своїх працівників, отримують не лише економічні вигоди, але й створюють міцну основу для довгострокового розвитку.

Висновки. У підсумку, управління ефективністю мотивації є невід'ємною частиною сучасного менеджменту. Воно дозволяє підприємствам не лише підвищувати продуктивність, але й створювати умови для професійного та

особистісного зростання працівників. Це, у свою чергу, сприяє економічному розвитку, зміцненню ринкових позицій і формуванню позитивного іміджу компанії.

Список використаних джерел

1. Акіліна О.В., Ільч Л.М. Економіка праці та соціально-трудова відносина: навч. посіб. 2-ге вид., допов. і перероб. Київ: Алерта, 2012. 280 с.
2. Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр навч. літ., 2006. 504 с.
3. Ведерніков М.Д., Зелена М.І. Доцільність застосування зарубіжного досвіду мотивації персоналу на українських підприємствах. *Вісник Хмельницького нац. ун-ту. Економічні науки*. 2016. № 5, т. 1. С. 18-21.
4. Виногорова О.В., Пілігрим К.І. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 339–347.
5. Горенко А.І. Теоретичні основи мотивації найманих працівників URL: <http://dSPACE.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/3898/1/12.pdf>.
6. Кичко І.І., Зеленьк М.І. Концептуальні основи управління мотивацією персоналу. *Економічний простір регіону в інтеграційній стратегії розвитку: монографія / за заг. ред. М.П. Бутка*. Київ: Кондор, 2016. С. 88-95.
7. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 337 с.
8. Ровенська В.В. Мотивація персоналу в період економічної кризи. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 1 (17). С. 88–90.
9. Синицька О.І. Мотиваційні механізми управління персоналом: структура, важелі, напрями ефективізації: монографія. Вінниця: Розвиток, 2005. 135 с.
10. Чорна Л.О., Швед В.В., Луценко С.Л. Роль та зміст мотивації у менеджменті підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2024. № 4 (32). С. 46-53
11. Швед В.В., Луценко С.Л. Теоретико-методологічні основи мотиваційного менеджменту. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. №1. С. 119-125
12. Шульга К.Р., Кошевий М.М. Формування мотиваційної політики підприємства. URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/8_shulga.htm.