

5. Швед В.В., Боковець В.В. Стратегічне управління. Вінниця: ВФЕУ. 2012. 151 с.

6. Швед В. В., Горобець А. П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 49. с. 36-43.

7. Швед В.В., Канащук В.Л. Сутність та зміст стратегічного аналізу діяльності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. № 4(43). С. 98-104

8. Швед В.В., Прохорова О.В., Медведкін Р.В., Яковченко І.С. Стратегічне та оперативне планування: порівняльний аналіз. *Подільський науковий вісник*. № 2(14). 2020. С. 58-64 URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2020/2_2020-58-64.pdf

9. Швед В.В., Шлінчук В.П. Стратегічне планування діяльності підприємства: концептуально-методологічні засади. *Подільський науковий вісник*. № 1(25). 2023. С. 81-89 URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/1_2023/Shved_Shlinchuk.pdf

Тимрієнко І.Ю. кандидат економічних наук,
доцент кафедри бізнесу та права
Вінницький інститут Університету «Україна»
Савчук А.С., бакалавр спеціальності
«Менеджмент»
Інститут економіки та менеджменту
Університету «Україна»

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

THEORETICAL FOUNDATIONS OF FORMATION OF EFFECTIVE LABOR MOTIVATION SYSTEMS AT ENTERPRISES

Анотація У статті розглянуто мотивацію праці як багаторівневе соціально-економічне явище, що формує поведінкову активність працівників у відповідь на поєднання внутрішніх і зовнішніх стимулів. Окреслено змістовні та процесуальні теорії мотивації, зокрема моделі Маслоу, Герцберга, Врума, Портера–Лоулера та Адамса. Узагальнено підходи до нормативно-правового регулювання мотиваційної політики в приватному, комунальному та державному секторах. Виокремлено інструменти матеріального й нематеріального стимулювання персоналу, а також їхню роль у забезпеченні результативності діяльності підприємства. Обґрунтовано необхідність комплексного використання якісних і кількісних методів для дослідження ефективності систем мотивації праці.

Ключові слова: мотивація праці. стимулювання персоналу. трудова поведінка. теорії мотивації. ефективність підприємства.

Abstracts. The article considers labor motivation as a multilevel socio-economic phenomenon that shapes the behavioral activity of employees in response to a combination of internal and external incentives. The author outlines the substantive and procedural theories of motivation, in particular, the models of Maslow, Herzberg, Vroom, Porter-Lawler and Adams. Approaches to the legal regulation of motivation policy in the private, municipal and public sectors are generalized. The instruments of material and non-material incentives for personnel, as well as their role in ensuring the efficiency of the enterprise are highlighted. The necessity of integrated use of qualitative and quantitative methods to study the effectiveness of labor motivation systems is substantiated.

Keywords: labor motivation. staff incentives. labor behavior. motivation theories. enterprise efficiency.

Постановка проблеми. Система мотивації праці в умовах сучасної економічної трансформації виступає одним із ключових факторів забезпечення продуктивності, стабільності трудового колективу, зниження плинності кадрів і підвищення інноваційної активності. Особливої актуальності набуває формування ефективних мотиваційних механізмів в організаціях із нестандартною структурою управління, обмеженими ресурсами або високою залежністю від людського капіталу, зокрема в громадському та неприбутковому секторах. У цих умовах класичні моделі стимулювання вимагають адаптації до нових викликів - гнучких форм зайнятості, зростаючого значення нематеріальних стимулів, індивідуалізованих очікувань працівників, цифровізації процесів. Проблематика побудови ефективної мотиваційної системи є важливою як у стратегічному плануванні підприємств, так і в розвитку державної політики у сфері ринку праці, тому потребує комплексного міждисциплінарного осмислення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання мотивації праці широко представлене в наукових працях українських дослідників, які вивчають як класичні теорії мотивації, так і сучасні практики стимулювання персоналу. Зокрема, Беззубко Л.В. і Романченко Ю.К. пропонують системний підхід до побудови мотиваційного механізму на основі інтеграції матеріальних і нематеріальних факторів. Биба В.В. і Теницька Н.Б. акцентують увагу на можливостях адаптації зарубіжного досвіду до умов вітчизняних підприємств. Соціальний пакет як інструмент довгострокової мотивації аналізують Бикова А.Л. і Воронова В.С., підкреслюючи його вплив на емоційну лояльність персоналу. Дослідження Бортніка С.М. і Конюха І.М. вказують на роль інтегрованих комунікацій як важеля мотиваційного впливу. Васюренко Л.В. обґрунтовує потребу в державно-регулятивному впливі через нормативні стандарти й інституційні механізми. Васюта В.Б. і Бульбаха Л.І. акцентують на гнучкості зайнятості та психологічному контракті як елементах нових мотиваційних стратегій. У роботах Гвініашвілі Т.З. висвітлено інноваційні підходи до стимулювання в умовах цифрової трансформації. Особливості аграрного сектору щодо кадрової політики і мотивації ґрунтовно описані Грідіном О.В., а Гуцан О.М. і Кучинський В.А.

уточнюють дефініційні межі між поняттями «мотивація» і «стимулювання» як складниками управлінського інструментарію. В роботах Шведа В.В. вивчаються особливості сучасного мотиваційного механізму в управлінні персоналом.

Формулювання цілей статті. Метою статті є теоретичне обґрунтування системного підходу до формування ефективних мотиваційних механізмів праці на підприємствах з урахуванням взаємодії внутрішніх і зовнішніх стимулів, нормативно-правового контексту, специфіки організаційної структури та сучасних інструментів оцінювання результативності. Завданнями виступають: узагальнення ключових теорій мотивації, класифікація інструментів стимулювання, аналіз правового поля мотиваційної політики в Україні та ідентифікація методологічних підходів до дослідження ефективності таких систем у динамічному ринковому середовищі.

Виклад основного матеріалу. Мотивація праці як об'єкт наукового аналізу становить собою складну інтегральну категорію, що охоплює сукупність соціально-психологічних, економічних та управлінських чинників, які формують, підтримують і змінюють трудову поведінку індивіда в межах організації. У сучасній науковій традиції мотивація трактується не лише як стимул до діяльності, а як результат взаємодії особистих очікувань працівника, організаційного середовища, системи стимулювання та комунікативного клімату підприємства. Рівень залученості до виконання трудових обов'язків залежить від того, наскільки працівник співвідносить свої зусилля із очікуваним результатом, ціннісним наповненням діяльності, ставленням керівництва та колег. Виробниче середовище при цьому не виступає нейтральним тлом, а активно впливає на формування поведінкових моделей через нормотворчі, емоційні, символічні й матеріальні механізми. Практична ефективність будь-якої мотиваційної стратегії залежить від її здатності відповідати цим багаторівневим очікуванням, що постійно трансформуються під впливом зовнішніх економічних змін, технологічного прогресу, демографічних зрушень і ціннісних переорієнтацій.

У функціональному вимірі мотивація виконує регулятивну функцію, адже спрямовує поведінку працівника на досягнення конкретних виробничих цілей у спосіб, який відповідає як індивідуальним потребам, так і нормативам підприємства. Мотиваційні механізми виступають своєрідними каналами трансляції управлінських установок до конкретної поведінки, що реалізується в межах трудового процесу. Найчастіше такий вплив опосередковується через структуру заробітної плати, систему преміювання, визнання, можливості кар'єрного росту, участь у прийнятті рішень, а також доступ до ресурсів професійного розвитку. У практичній площині ефективність мотиваційної системи оцінюється за допомогою індикаторів: стабільність кадрового складу, рівень продуктивності, показники плинності кадрів, частота запізнь, кількість порушень трудової дисципліни, індекс задоволеності працівників, якість комунікацій між структурними одиницями. До непрямих індикаторів відносять рівень корпоративної лояльності, ступінь внутрішньої мобільності, гнучкість розподілу функціональних обов'язків, якість зворотного зв'язку, динаміку участі персоналу в ініціативах і проектах організації.

У теоретичній площині мотивація праці розглядається крізь призму змістовних і процесуальних теорій. Змістовні підходи концентруються на ідентифікації потреб, які обумовлюють трудову активність. У цьому контексті відома модель Абрахама Маслоу, що пропонує п'ятирівневу ієрархію потреб: від базових фізіологічних до потреб самореалізації. Незважаючи на критичні зауваження щодо жорсткої послідовності рівнів, ця модель дозволяє структуровано аналізувати очікування працівників на різних етапах професійного становлення. Двофакторна модель Герцберга ділить стимули на гігієнічні та мотиваційні фактори. Перші забезпечують запобігання незадоволеності, другі - безпосередньо впливають на залучення. Цей підхід дозволяє уникати хибного ототожнення підвищення зарплати із зростанням ефективності: без усунення гігієнічних проблем (погані умови, токсичне середовище) матеріальні стимули втрачають свою продуктивність.

Процесуальні теорії орієнтовані на пояснення логіки вибору поведінки. Теорія очікувань Врума моделює мотивацію як добуток очікування результату, інструментальності дії та валентності винагороди. Якщо хоча б один з елементів дорівнює нулю, мотиваційна енергія не активується. Це забезпечує аналітичну основу для проектування KPI-систем і персоналізованих траєкторій розвитку. Теорія справедливості Адамса вводить поняття порівняльної справедливості, згідно з яким працівник оцінює власну ситуацію через призму соціального контексту. Дисбаланс між витратами й винагородами, якщо він суб'єктивно сприймається як несправедливий, провокує демотивацію. Теорія Портера–Лоулера інтегрує елементи здібностей, очікувань, зворотного зв'язку та суб'єктивної оцінки винагороди, створюючи замкнену модель управлінського циклу, в якому мотивація постійно корегується залежно від нових даних і поведінкових реакцій працівника. Ці моделі формують концептуальну базу для побудови динамічних систем стимулювання, де особливу увагу надають не лише об'єктивним результатам, а і перцепції працівників щодо управлінських рішень.

Вагомим елементом побудови ефективної системи мотивації є класифікація стимулів. У практиці виділяють матеріальні (грошові) та нематеріальні (символічні, соціальні, кар'єрні, моральні) стимули. Матеріальна мотивація реалізується через заробітну плату, бонуси, премії, доплати, участь у прибутках, соціальні пакети, інвестиції в розвиток працівника. Нематеріальна мотивація втілюється через визнання, позитивну оцінку, доступ до ухвалення рішень, включення до стратегічних процесів, створення безпечного емоційного клімату. В умовах гнучкого виробництва, цифрової економіки, креативної зайнятості нематеріальні стимули часто мають вищу дієвість, оскільки формують не лише відчуття значущості праці, а й приналежність до цінностей організації. Ефективність системи стимулювання залежить не від рівня винагороди, а від її відповідності очікуванням, прозорості нарахування, своєчасності виплат, логіки розподілу ресурсів між працівниками з подібним функціональним навантаженням.

Нормативно-правове поле мотиваційної політики на підприємствах в Україні охоплює регулювання на рівні трудового, податкового, соціального та

адміністративного законодавства. Базовим документом виступає Кодекс законів про працю, який визначає умови організації оплати праці, гарантії мінімального заробітку, строки виплат, правила преміювання, обмеження утримань і порядок вирішення трудових спорів. Закон України «Про оплату праці» регламентує структуру винагороди, поділяючи її на основну, додаткову і компенсаційну частини. У межах цього законодавства встановлюються вимоги щодо справедливості, недопущення дискримінації, обов'язковості індексації, відповідності складності праці. Додаткові регламенти, як-от Закон «Про колективні договори і угоди», дозволяють деталізувати систему мотивації на рівні організації. У державному секторі застосовуються жорсткі моделі мотивації: тарифікація, посадові оклади, премії за результатами атестацій, надбавки за стаж, інтенсивність і відзнаки. У приватному секторі можливості гнучкіші: тут активно використовуються KPI, грейдинг, participation bonuses, share options, довгострокові бонуси, компенсації витрат на мобільність, освіту, страхування, а також доступ до корпоративної інфраструктури.

Ефективність нормативної бази значною мірою залежить від її реалізації у формі внутрішніх положень, процедур і традицій на підприємстві. Положення про оплату праці, преміювання, соціальну підтримку, адаптацію працівників, атестацію та кар'єрний ріст виступають локальними нормативами, які транслиують загальні законодавчі вимоги в конкретні управлінські дії. У цьому контексті вагомим стає не лише зміст, а й форма документів - прозорість критеріїв, доступність інформації, стабільність застосування, інституційна відповідальність за дотримання. У межах формалізованої системи мотивації працівник має змогу прогнозувати результати своєї діяльності, оцінювати справедливість рішень, вибудовувати стратегію кар'єрного зростання. Порушення цієї логіки - затримки виплат, неформальне преміювання, відсутність зворотного зв'язку - формують ризики демотивації, внутрішньої еміграції або зовнішньої мобільності кадрів.

Сучасні підходи до побудови мотиваційної політики дедалі більше орієнтовані на адаптивність, аналітичність і персоналізацію. Управління мотивацією розглядається як компонент управління досвідом працівника (employee experience), де взаємодія починається на етапі рекрутингу й закінчується завершенням трудових відносин. У цій логіці особливу роль відіграють інструменти зворотного зв'язку - регулярні опитування, інтерв'ю після звільнення, фокус-групи, індекси залученості, цифрові панелі задоволеності. Дані, отримані в результаті таких досліджень, формують підґрунтя для вдосконалення процедур преміювання, коригування стилю управління, розвитку корпоративної культури. Водночас мотиваційна система потребує постійного моніторингу на предмет внутрішньої узгодженості, реакції на зміни у структурі персоналу, технологічному середовищі та інституційному ландшафті. Це вимагає інтеграції HR-аналітики, стратегічного планування та управління організаційними змінами.

Висновки. У результаті проведеного теоретичного дослідження встановлено, що ефективна система мотивації праці базується на поєднанні матеріальних і

нематеріальних стимулів, які враховують потреби, очікування й ціннісні орієнтації працівників. Науково обґрунтовано доцільність застосування змістовних і процесуальних моделей мотивації, що дозволяють формувати адаптивні механізми управління трудовою поведінкою. Виокремлено зв'язок між рівнем мотивації персоналу й результативністю діяльності підприємства, стабільністю кадрового складу, рівнем інноваційності й організаційною динамікою. Подальші перспективи дослідження полягають у розробленні персоналізованих мотиваційних стратегій з урахуванням динаміки employee experience, використанні цифрових інструментів аналітики в управлінні персоналом, а також формуванні інтегрованих моделей мотивації для різних секторів економіки з урахуванням інституційних обмежень і трансформацій ринку праці.

Список використаних джерел

1. Базалійська Н.П. Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232–236.
2. Беззубко Л.В. Романченко Ю.К. Напрями створення ефективного мотиваційного механізму праці персоналу підприємства. *Збірник наукових праць ДонНАВА*. 2018. Вип. 1. С. 26–31.
3. Биба В.В. Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 166–171. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/31.pdf (дата звернення: 28.03.2025)
4. Бикова А.Л. Воронова В.С. Соціальний пакет як інструмент мотивації працівників. *Молодий вчений*. 2019. № 1. С. 205–208.
5. Бортнік С.М. Конюх І.М. Інтегровані маркетингові комунікації у діяльності підприємства та оцінка їх ефективності. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/14-2016/58.pdf>
6. Васюренко Л.В. Теоретичні засади державного регулювання організації оплати праці. *Економіка та управління національним господарством*. 2018. Вип. 25. С. 31–34. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/25_2018/8.pdf
7. Васюта В.Б. Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>
8. Гвініашвілі Т.З. Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства в умовах його інноваційного розвитку. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2018. Вип. 5. Т. 23. С. 56–60.
9. Грідін О.В. Особливості організації та ефективного управління процесом праці в сільськогосподарських підприємствах. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 63. С. 105–110. URL: http://bses.in.ua/journals/2021/63_2021/18.pdf
10. Грідін О.В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. *Науковий вісник Херсонського*

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