

МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-17>
УДК 658.3

Боденчук Л. Б.

кандидат економічних наук, доцент,
Придунайська філія Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Приходько О. Ю.

старший викладач,
Придунайська філія Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Пирлог О. С.

здобувач вищої освіти,
Придунайська філія Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Bodenchuk Liliia

PhD in Economics, Associate Professor,
The Pre-Danube branch of the Private Joint Stock Company
“Higher education institution
“The Interregional Academy of Personnel Management”

Prykhodko Oksana

Senior Lecturer,
The Pre-Danube branch of the Private Joint Stock Company
“Higher education institution
“The Interregional Academy of Personnel Management”

Pyrlog Oleksandr

Higher Education Applicant,
The Pre-Danube branch of the Private Joint Stock Company
“Higher education institution
“The Interregional Academy of Personnel Management”

МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

MOTIVATION AND STIMULATION OF PERSONNEL IN THE SYSTEM OF ENSURING THE EFFECTIVENESS OF BUSINESS ACTIVITIES

У статті розглянуто мотивацію та стимулювання персоналу як стратегічний ресурс підвищення ефективності підприємницької діяльності в умовах цифровізації та змін економічного середовища. Автори обґрунтовують значущість поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, індивідуалізації підходів та інтеграції мотиваційної політики в загальну стратегію управління. Аналізуються сучасні виклики, зокрема гібридна робота, потреба в персоналізованих програмах стимулювання, вплив корпоративної культури та роль керівників. Акцент зроблено на застосуванні цифрових технологій, аналітики даних та елементів штучного інтелекту для підвищення ефективності управління мотивацією. Запропоновано рекомендації щодо створення гнучкої, прозорої та адаптивної системи мотивації, що базується на принципах партнерства, залученості та визнання.

Ключові слова: мотивація персоналу, стимулювання праці, підприємницька діяльність, ефективність підприємства, матеріальні та нематеріальні стимули.

The article examines the growing importance of employee motivation and incentives as strategic tools for increasing business efficiency in the context of digitalization, economic transformation, and rising competition. It highlights that personnel are not merely operational resources but key drivers of innovation, adaptability, and competitive advantage. The study emphasizes that modern motivation systems must be multifactorial, combining material incentives such as wages and bonuses with non-material factors including recognition, opportunities for professional development, and favorable working conditions. Particular attention is paid to the need for personalized motivational strategies that reflect individual differences in age, qualification, and career aspirations. It is shown that flexible approaches—such as hybrid work formats, team-based bonuses, and self-realization mechanisms—significantly enhance employee engagement and organizational loyalty. The article also discusses the role of corporate culture in shaping a supportive emotional environment, where employees feel recognized and valued. Furthermore, the integration of motivational policies into overall enterprise strategy is seen as a critical factor for aligning personal and organizational goals. The implementation of digital technologies, data analytics, and artificial intelligence is presented as a means to increase transparency, responsiveness, and personalization in motivation systems. Feedback tools, learning platforms, and AI-driven evaluation mechanisms help managers adapt strategies in real time and identify motivational gaps. Finally, the article argues that effective motivation management requires continuous monitoring and active involvement of line managers who translate corporate strategies into practical action. Motivation is thus framed not only as a human resource function but as a vital component of strategic management and long-term business sustainability.

Keywords: personnel motivation, labor incentives, entrepreneurial activity, enterprise efficiency, material and non-material stimuli.

Постановка проблеми. У сучасних умовах конкуренції та нестабільного економічного середовища підприємства все частіше стикаються з проблемою недостатньої мотивації працівників. Ефективна система стимулювання є ключовим елементом управління персоналом, що безпосередньо впливає на продуктивність праці та досягнення стратегічних цілей підприємства. Проте не всі компанії в Україні мають адаптовану до сучасних умов мотиваційну політику.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових працях останніх років активно досліджується проблема мотивації та стимулювання праці персоналу, особливо в контексті стратегічного розвитку підприємств. Аналіз сучасних українських досліджень у сфері мотивації та стимулювання праці персоналу засвідчує зростання уваги до індивідуалізованих та інноваційних моделей управління персоналом. У статті Т.В. Бондар [1] наголошується на ефективності поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, адаптованих до умов цифрової трансформації. Д.А. Горовий, і Є.М. Строков [2] розглядають традиційні підходи в українському контексті, акцентуючи на необхідності розвитку нематеріального заохочення та корпоративної культури. Ж.М. Жигалкевич і М.І. Нечитайло [3] підкреслюють зв'язок між мотивацією та ефективністю підприємства, обґрунтовуючи важливість аналізу потреб персоналу. В.В. Ігнатюк і Г.В. Туніна [4] пропонують багаторівневу модель мотивації як стратегічного ресурсу, а Л.Г. Квасній, О.О. Солтисик і В.В. Федішин [5] демонструють позитивний вплив мотиваційних програм на продуктивність. С.А. Прохоровська [6] аналізує нові виклики, зокрема гібридну роботу, та роль

нематеріального стимулювання в нових умовах. К.А. Ткаченко і Г.М. Коптева [7] досліджують вплив організаційної культури на реалізацію мотиваційної політики в промислових підприємствах. Загалом, праці свідчать про перехід до більш гнучких і стратегічно орієнтованих моделей мотивації в підприємницькому середовищі.

Метою статті є обґрунтування ролі системи мотивації та стимулювання персоналу як стратегічного інструменту підвищення ефективності підприємницької діяльності та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах трансформації економіки, активізації підприємницької діяльності та цифровізації управлінських процесів мотивація та стимулювання праці персоналу набувають ключового значення для досягнення стратегічних цілей підприємств. Працівники є не лише ресурсом, а головною рушійною силою інновацій, змін і конкурентних переваг. Ефективна система мотивації дозволяє активізувати трудовий потенціал, підвищити лояльність персоналу та покращити загальні результати діяльності підприємства.

Результати сучасних досліджень свідчать про те, що мотивація працівників є багатфакторним процесом, який охоплює не лише матеріальні стимули (заробітна плата, бонуси, премії), але й нематеріальні інструменти (визнання, професійне зростання, розвиток кар'єри, комфортні умови праці). Саме поєднання різних підходів дозволяє формувати стійку мотиваційну модель на підприємстві.

Реальна мотивація співробітників характеризується високим рівнем цілеспрямованості персоналу. Досягнути такого рівня та

утримувати цінних, надійних, мотивованих співробітників набагато легше, якщо останні відчують, що їх помічають, до їхніх ідей прислуховуються та належно оцінюють [6, с. 47].

Особливої уваги заслуговує диференціація мотиваційних стратегій залежно від віку, посади, рівня кваліфікації, індивідуальних потреб працівників. Індивідуалізація мотиваційного підходу дозволяє забезпечити персоналізоване управління та досягти вищого рівня залученості. Наприклад, молоді фахівці потребують розвитку та зростання, тоді як досвідчені працівники більше орієнтовані на стабільність та визнання заслуг.

У структурі мотиваційної політики все більше значення відіграють гнучкі форми стимулювання, зокрема гібридна зайнятість, система бонусів за досягнення командних результатів, можливості самореалізації. Крім того, значну роль у підвищенні мотивації відіграє корпоративна культура, яка формує емоційне середовище, у якому працівники почуваються важливими та залученими.

Впровадження інноваційних підходів до мотивації, таких як цифрові системи оцінювання ефективності, чат-боти для збору зворотного зв'язку, інтерактивні платформи розвитку навичок, сприяє більш гнучкому й оперативному управлінню персоналом. Такі інструменти дозволяють виявити сильні сторони працівників, їхні очікування та адаптувати програми стимулювання відповідно до реальних потреб.

Стимулювання праці має бути системним, регулярним та орієнтованим на досягнення як індивідуальних, так і колективних результатів. Застосування принципів прозорості, справедливості й зворотного зв'язку є необхідною умовою для підвищення довіри до мотиваційної системи.

Після визнання важливості системного підходу до стимулювання праці, важливо також звернути увагу на інтеграцію мотиваційної політики у загальну стратегію розвитку підприємства. Сучасні компанії дедалі частіше розглядають мотивацію не як окремий HR-інструмент, а як елемент стратегічного управління, який забезпечує узгодженість цілей працівників із корпоративною місією та баченням. Це дозволяє формувати єдину систему цінностей, що сприяє підвищенню ефективності внутрішніх комунікацій та рівня організаційної згуртованості.

Крім того, важливим аспектом є регулярний моніторинг ефективності існуючих мотиваційних програм. Для цього доцільно використовувати кількісні та якісні показники, зокрема рівень задоволеності персоналу,

динаміку продуктивності праці, плинність кадрів, ступінь залученості тощо. Аналітика цих показників дозволяє вчасно виявляти слабкі місця у системі мотивації та оперативно вносити корективи.

Особливої уваги потребує мотивація управлінського персоналу, від ефективності якого залежить результативність прийняття рішень, інноваційна активність та здатність до стратегічного мислення [3]. Для таких категорій працівників важливо передбачити додаткові форми стимулювання: участь у розробці стратегій, бонуси за впровадження інновацій, можливість впливу на ключові процеси управління.

Формування культури визнання досягнень також сприяє зміцненню мотиваційного клімату в організації. Визнання результатів роботи співробітників, як у формальному (публічні нагороди, премії), так і в неформальному форматі (подяки, внутрішні інформаційні кампанії), створює позитивне середовище, в якому працівники відчують цінність свого внеску.

Культура визнання є важливою складовою нематеріальної мотивації, адже вона базується на людських потребах у самореалізації, повазі, соціальному схваленні [4, с. 77]. Дослідження показують, що регулярне визнання досягнень сприяє підвищенню рівня залученості працівників, зниженню плинності кадрів та покращенню загального морального стану колективу. Визнання не лише мотивує конкретного працівника, а й формує позитивний приклад для інших, стимулюючи зростання загального рівня продуктивності в організації.

Важливою умовою ефективної системи мотивації є її інтеграція у загальну політику управління людськими ресурсами. Мотиваційні інструменти мають бути узгоджені з корпоративною культурою, місією та цінностями підприємства. Лише тоді вони стають частиною щоденної управлінської практики, а не окремими акціями чи кампаніями. Для цього необхідно постійно аналізувати ефективність запроваджених заходів, коригувати їх відповідно до змін у структурі персоналу, умовах праці чи ринкових обставинах.

Крім того, важливу роль у стимулюванні праці відіграє система внутрішніх комунікацій. Вона повинна бути прозорою, відкритою та спрямованою на донесення до працівників інформації про цілі, очікування, результати діяльності організації [5, с. 237]. Через комунікацію керівництво має змогу пояснювати мотиваційні механізми, демонструвати зв'язок між результатами праці

й винагородою, а також формувати довіру та партнерські відносини з колективом.

У контексті динамічного розвитку підприємств усе більшого значення набуває також персоніфікований підхід до мотивації. Стандартизовані підходи вже не можуть задовольнити потреби багатогранного, різновікового й професійно різнорівневого колективу. Тому сучасна система стимулювання повинна враховувати індивідуальні відмінності – кар'єрні очікування, потреби в навчанні, ставлення до змін, рівень відповідальності та залученості. Наприклад, для одного працівника стимулом є гнучкий графік і можливість працювати дистанційно, для іншого – участь у цікавих проєктах або доступ до нових знань.

Ще одним важливим елементом стимулювання є розвиток і навчання персоналу. Інвестиції в людський капітал — це потужний мотиваційний чинник, який дає змогу працівникам відчувати турботу з боку компанії, можливість професійного зростання й розвитку кар'єри. Програми наставництва, регулярні курси, сертифікації, участь у конференціях не тільки розширюють знання і навички, а й зміцнюють емоційний зв'язок працівника з організацією.

Також варто зазначити роль керівників у формуванні ефективної мотиваційної системи. Саме менеджери на місцях відіграють ключову роль у реалізації мотиваційної політики на практиці. Їхня здатність вчасно виявити зниження мотивації, надати підтримку, дати конструктивний зворотний зв'язок або заохотити до нових досягнень визначає, наскільки ефективно функціонує мотиваційна модель у повсякденній діяльності.

Мотивація та стимулювання праці персоналу є ключовими елементами ефективної системи управління персоналом, що прямо впливають на продуктивність, рівень задоволеності працівників, командну згуртованість і здатність підприємства досягати стратегічних цілей. У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища, цифровізації та підвищеної конкуренції, ці інструменти набувають ще більшого значення, адже саме мотивований персонал здатен генерувати інноваційні ідеї, адаптуватися до змін і забезпечувати стійкий розвиток підприємства.

Для роботодавця ціллю управління мотивацією та стимулюванням персоналу є досягнення економічної ефективності організації, досягнення певних результатів, переважно фінансових. У свою чергу, для працівника ціллю мотивації та стимулювання є досягнення певних соціальних та інших значущих для нього благ [1].

Системний підхід до мотивації, що враховує індивідуальні потреби, очікування працівників і цілі організації, дозволяє формувати ефективну модель взаємодії між працівником і роботодавцем. Особливо важливо забезпечити прозорість, справедливість і постійний зворотний зв'язок у системі стимулювання, адже саме ці принципи формують довіру до керівництва та підвищують рівень внутрішньої залученості персоналу.

Важливим є також впровадження сучасних інструментів управління, зокрема цифрових технологій, аналітики даних та елементів штучного інтелекту, які дозволяють автоматизувати процес оцінювання результатів праці та персоналізувати підходи до стимулювання. Завдяки цьому можна оперативно реагувати на зміни у поведінці персоналу, визначати зони ризику та формувати адресні програми підвищення мотивації.

Впровадження сучасних інструментів управління, таких як цифрові технології, аналітика даних та елементи штучного інтелекту, створює нові можливості для більш точного й ефективного управління мотивацією персоналу. Наприклад, аналітика даних дозволяє зібрати об'єктивну інформацію про продуктивність працівників, а також виявляти закономірності, що можуть допомогти в адаптації мотиваційних стратегій. Відстеження змін у поведінці персоналу за допомогою цих інструментів дозволяє не лише вчасно виявляти потенційні проблеми, а й оперативно реагувати на них, запобігаючи зниженню ефективності.

Використання штучного інтелекту в управлінні персоналом відкриває нові горизонти для автоматизації багатьох рутинних процесів, таких як оцінка ефективності праці, нарахування бонусів та створення індивідуальних планів розвитку [6, с. 37]. Це не тільки зменшує навантаження на керівників, але й дозволяє знизити ймовірність помилок, що виникають при ручному обробленні даних.

Важливим аспектом є можливість персоналізації підходів до стимулювання. Завдяки використанню цифрових платформ та інструментів штучного інтелекту, можна створювати індивідуальні програми мотивації для кожного працівника, враховуючи його особисті уподобання, потреби та кар'єрні амбіції. Це забезпечує більш гнучкий та ефективний підхід до управління, що підвищує залученість та задоволеність працівників.

Цифрові інструменти також дозволяють забезпечити інтерактивну взаємодію між керівництвом та працівниками, що сприяє створенню більш відкритої комунікації

і швидкому реагуванню на потреби персоналу. Зокрема, системи зворотного зв'язку, що інтегрують можливості для оцінки не лише результатів роботи, а й рівня задоволеності працівників, дозволяють оперативно виявляти проблемні питання та працювати над їх вирішенням.

Ще одним важливим аспектом є здатність цифрових технологій підтримувати процеси самооцінки та професійного розвитку працівників. Завдяки використанню онлайн-курсів, вебінарів, тренінгів та інших цифрових ресурсів, компанії можуть активно сприяти підвищенню кваліфікації своїх співробітників. Ці інструменти дозволяють персоналізувати навчальні програми та ресурси, що підвищує мотивацію працівників до постійного професійного вдосконалення.

Інтеграція таких систем в організаційну структуру також дозволяє керівництву гнучко адаптувати стратегії мотивації та розвитку персоналу відповідно до змін у зовнішньому середовищі, таких як зміни на ринку праці, нові економічні реалії або технологічні інновації. Це сприяє тому, що підприємства стають більш конкурентоспроможними, оскільки вчасно коригують свої мотиваційні програми та стратегії, враховуючи актуальні тенденції та потреби ринку.

Висновки. У сучасних умовах цифровізації, динамічного розвитку підприємництва та підвищеної конкуренції мотивація персоналу набуває стратегічного значення для досягнення цілей підприємства. Ефективна система стимулювання дозволяє не лише активізувати трудовий потенціал, але й сформувати сталі конкурентні переваги через зростання лояльності працівників,

підвищення продуктивності та інноваційної активності.

Мотивація працівників має бути системною, персоналізованою та комплексною, поєднуючи матеріальні й нематеріальні інструменти, що враховують вікові, кваліфікаційні та особистісні особливості персоналу. Особливого значення набуває розвиток корпоративної культури визнання досягнень, гнучких форм зайнятості, а також стратегічна інтеграція мотиваційної політики в загальну систему управління підприємством.

Інноваційні цифрові інструменти, зокрема аналітика даних, чат-боти, платформи навчання та елементи штучного інтелекту, значно розширюють можливості персоналізованого підходу до управління мотивацією. Вони сприяють прозорості, швидкому реагуванню на зміни поведінки персоналу, формуванню індивідуальних планів розвитку та ефективному зворотному зв'язку.

Ключову роль у впровадженні мотиваційних стратегій відіграють керівники, здатні вчасно реагувати на зниження залученості, підтримувати довіру та заохочувати до розвитку. Таким чином, мотивація праці є не лише інструментом управління персоналом, а й важливим чинником організаційної згуртованості та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, цифрові інструменти значно підвищують ефективність управління персоналом, дозволяючи створювати прозору, адаптивну та індивідуалізовану систему мотивації. Це не тільки покращує результативність праці співробітників, але й сприяє розвитку корпоративної культури, побудованої на довірі, прозорості та взаємопідтримці.

Список використаних джерел:

1. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>
2. Горовий Д. А., Строков Є. М. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2019. № 3 (36). С. 90–96
3. Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М. І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/3.pdf
4. 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. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08>
5. Квасний Л. Г., Солтисик О. О., Федішин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 233–239. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/39.pdf
6. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
7. Ткаченко К. А., Коптева Г. М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки)*. 2023. № 4. С. 33–38. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/71519>

References:

1. Bondar, T., & Krasnonos, A. (2023). Suchasni metody motyvatsii personalu [Modern methods of personnel motivation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, no. (57). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>
2. Horovyi, D. A., & Stokov, Ye. M. (2019). Motyvatsiya ta stymulyuvannya yak osnovni zasoby upravlinnia personalom v Ukraini [Motivation and stimulation as basic means of personnel management in Ukraine]. *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky – Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, no. 3 (36), pp. 90–96.
3. Zhygalkevych, Zh. M., & Nechytailo, M. I. (2021). Systema motyvatsii pratsi personalu yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [The system of personnel labor motivation as a factor of increasing the efficiency of the enterprise]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, no. 12. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/3.pdf
4. Ihnatiuk, V., & Tunina, H. (2023). Motyvatsiya personalu yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti system upravlinnia pidpriemstvom [Personnel motivation as a factor in improving the efficiency of enterprise management systems]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 2, no. 1, pp. 75–83. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08>
5. Kvasnii, L. H., Soltysyk, O. O., & Fedyshyn, V. V. (2017). Rol motyvatsii ta stymulyuvannya personalu v systemi rozvytku pidpriemstva [The role of motivation and stimulation of personnel in the enterprise development system]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, no. 11, pp. 233–239. https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/39.pdf
6. Prokhorovska, S. (2023). Motyvatsiya personalu na pidpriemstvakh v umovakh suchasnykh vyklykiv [Personnel motivation in enterprises under modern challenges]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational Economy*, vol. 2, no. 02, pp. 45–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
7. Tkachenko, K. A., & Kopteva, H. M. (2023). Motyvatsiya i stymulyuvannya pratsi personalu v upravlinni pidpriemstvom [Motivation and stimulation of personnel labor in enterprise management]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu “KhPI”. Ekonomichni nauky – Bulletin of the National Technical University “KhPI”. Economic Sciences*, no. 4, pp. 33–38. Available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/71519>