

УДК 658.012

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2025.4.2>

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Дячков Дмитро Володимирович

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: 0000-0002-2637-0099

Безніщенко Андрій Вадимович

здобувач вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: 0009-0002-7255-1824

Сисюк Микола Олегович

здобувач вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: 0009-0002-7012-3578

У статті розкрито сутність мотивації персоналу як ключового елемента системи управління підприємством, що визначає рівень його конкурентоспроможності, інноваційного потенціалу та здатності до адаптації в умовах динамічного ринкового середовища. Узагальнено еволюцію теорій мотивації – від змістовних (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд), які пояснюють, «що» спонукає людину до праці, до процесуальних (В. Врум, С. Адамс, модель Портера-Лоулера), що трактують мотивацію як процес прийняття рішень із урахуванням очікувань, справедливості та результативності. Окрему увагу приділено сучасним інтегрованим підходам – теорії самодетермінації, концепції емоційного інтелекту, цифровій мотивації, які враховують психологічні, соціальні та технологічні чинники. Систематизовано структуру мотиваційної системи підприємства, що включає матеріальні (заробітна плата, премії, соціальний пакет), нематеріальні (визнання, кар'єрне зростання, участь у прийнятті рішень), організаційно-психологічні методи (корпоративна культура, сприятливий мікроклімат, командна взаємодія) та інноваційні інструменти (гейміфікація, HR-аналітика, цифрові платформи, employer branding). Показано, що в умовах цифрової економіки та змін поколінь зростає значення індивідуалізації мотивації, управління залученістю, коучингу та менторингу. Окреслено етапи впровадження мотиваційної системи в практику підприємства та основні напрями її реалізації: матеріальне стимулювання, організаційно-управлінські, соціально-психологічні та освітньо-розвивальні заходи. Зроблено висновок, що ефективна система мотивації має будуватися на принципах справедливості, прозорості, партнерства й орієнтації на розвиток людського капіталу, забезпечуючи гармонізацію особистих цілей працівників і стратегічних інтересів підприємства та формуючи стійкі передумови його стратегічного розвитку.

Ключові слова: мотивація персоналу, система мотивації, матеріальне стимулювання, нематеріальні інструменти, цифрова мотивація, залученість працівників, управління персоналом.

Dmytro Diachkov, Andriy Beznishchenko, Mykola Sysyuk
Poltava State Agrarian University

STAFF MOTIVATION AS A STRATEGIC TOOL FOR ENTERPRISE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF MODERN ORGANISATIONAL TRANSFORMATIONS

The article explores the essence of employee motivation as a key component of enterprise management, determining its competitiveness, innovative capacity, and ability to adapt in a dynamic market environment. The evolution of motivation theories is summarized – from content theories (A. Maslow, F. Herzberg, D. McClelland), which explain what drives an individual to work, to process theories (V. Vroom, S. Adams, Porter-Lawler model), which view motivation as a decision-making process shaped by expectations, perceived fairness, and performance outcomes. Special attention is devoted to modern integrated approaches, including self-determination theory, emotional intelligence, and digital motivation, which incorporate psychological, social, cultural, and technological factors. The structure of an enterprise motivation system is systematized, covering material incentives (salary, bonuses, benefits), non-material incentives (recognition, career development, participation in decision-making), organizational and psychological methods (corporate culture, supportive climate, teamwork), and innovative tools (gamification, HR analytics, digital platforms, employer branding). It is shown that in the context of the digital economy and generational shifts, the importance of individualized motivation, engagement management, coaching, and mentoring is increasing. The article outlines the stages of implementing a motivation system in practice and identifies key areas of its application: material stimulation, organizational-managerial methods, socio-psychological tools, and learning-development activities. It is concluded that an effective motivation system should be based on principles of fairness, transparency, partnership, and human capital development, ensuring alignment between employees' personal goals and the strategic objectives of the enterprise, and creating sustainable prerequisites for long-term organizational development.

Keywords: employee motivation, motivation system, material incentives, non-material incentives, digital motivation, employee engagement, human resource management.

Вступ. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та посилення конкуренції на ринку праці саме людина, її знання, навички, професіоналізм і мотивація стають головним ресурсом підприємства. Якщо у минулому конкурентні переваги здебільшого визначалися наявністю матеріальних активів, то сьогодні вирішальне значення має людський капітал, ефективне управління яким забезпечує стабільний розвиток і довгостроковий успіх організації.

Мотивація персоналу виступає ключовим елементом системи управління, адже саме вона перетворює потенціал працівників на реальні результати діяльності. Без ефективного мотиваційного механізму навіть висококваліфіковані кадри не демонструватимуть належного рівня залученості, ініціативності та відданості цілям підприємства.

Проблематика мотивації праці є міждисциплінарною – вона поєднує аспекти економіки, психології, менеджменту, соціології та організаційної поведінки. Теоретичні основи мотивації закладено в працях А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак-Клелланда, В. Врума, Л. Портера, Е. Лоулера та інших учених, які розробили концепції потреб, очікувань і стимулів, що визначають поведінку людини в трудовому процесі. Проте сучасні тенденції розвитку еконо-

міки – диджиталізація, автоматизація виробничих процесів, зміна моделей зайнятості та посилення ролі віддаленої праці – потребують оновлення підходів до мотиваційного менеджменту.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю пошуку нових інструментів управління мотивацією, здатних поєднати матеріальні й нематеріальні стимули, забезпечити професійний розвиток персоналу, підвищити рівень залученості та лояльності працівників. Особливої уваги набуває проблема створення мотиваційного середовища, у якому співробітники сприйматимуть цілі організації як власні, а результати праці – як особисте досягнення.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження стали наукові джерела з теорії мотивації, управління персоналом, організаційної поведінки та сучасних HR-підходів. Теоретичну основу становлять класичні роботи А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак-Клелланда, В. Врума, С. Адамса, а також сучасні дослідження з цифрової мотивації, гейміфікації та управління залученістю персоналу. Методологія дослідження включає: системний підхід для аналізу мотивації як комплексного елемента управління персоналом; структурно-функціональний аналіз для оцінки ролі матеріальних і нематері-

альних інструментів; порівняльно-історичний метод для дослідження еволюції теорій мотивації; аналітичні методи для опрацювання сучасних тенденцій у HR-менеджменті; графо-аналітичні методи для побудови структурних схем мотиваційної системи. Обраний комплекс методів забезпечив узагальнення наукових підходів і формування висновків щодо підвищення ефективності мотивації персоналу у сучасних підприємствах.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад мотивації персоналу, систематизація класичних і сучасних підходів до її розуміння та розроблення концептуальних засад формування ефективної мотиваційної системи підприємства в умовах організаційних та цифрових трансформацій.

Результати. Мотивація в системі управління персоналом є однією з найважливіших складових, що визначає ефективність функціонування будь-якого підприємства. Вона відображає внутрішній стан людини, який спонукає її до певної поведінки, спрямованої на досягнення особистих і організаційних цілей. З точки зору менеджменту, мотивація – це процес формування умов, за яких працівники свідомо й активно реалізують свій трудовий потенціал в інтересах організації.

Основна мета мотивації полягає у тому, щоб узгодити індивідуальні потреби працівників із цілями підприємства, перетворивши їхні особисті прагнення на рушійну силу організаційного розвитку.

Мотивована особа працює не лише для виконання обов'язків, а й для досягнення вищих результатів, професійного зростання, самореалізації.

Варто зазначити, що управління персоналом без ефективної системи мотивації втрачає свою стратегічну спрямованість. Адже саме мотиваційний компонент забезпечує:

- підвищення продуктивності праці;
- розвиток ініціативності та творчого потенціалу працівників;
- формування корпоративної культури та лояльності;
- зменшення плинності кадрів;
- зміцнення внутрішньої дисципліни та відповідальності [2; 6].

Еволюція теорій мотивації охоплює три основні групи: змістовні, процесуальні та сучасні інтегровані підходи (рис. 1).

Змістовні теорії пояснюють, що саме спонукає людину до діяльності, які потреби і чинники впливають на її поведінку. Найбільш відомими є:

- теорія ієрархії потреб А. Маслоу, згідно з якою поведінку людини визначають п'ять рівнів потреб – від фізіологічних до потреб у самореалізації. Мотивація ефективна тоді, коли підприємство створює умови для задоволення потреб вищого рівня [9];
- теорія двофакторної мотивації Ф. Герцберга, що розділяє фактори на «гігієнічні» (умови праці, заробітна плата, політика компанії) та «мотиваційні»

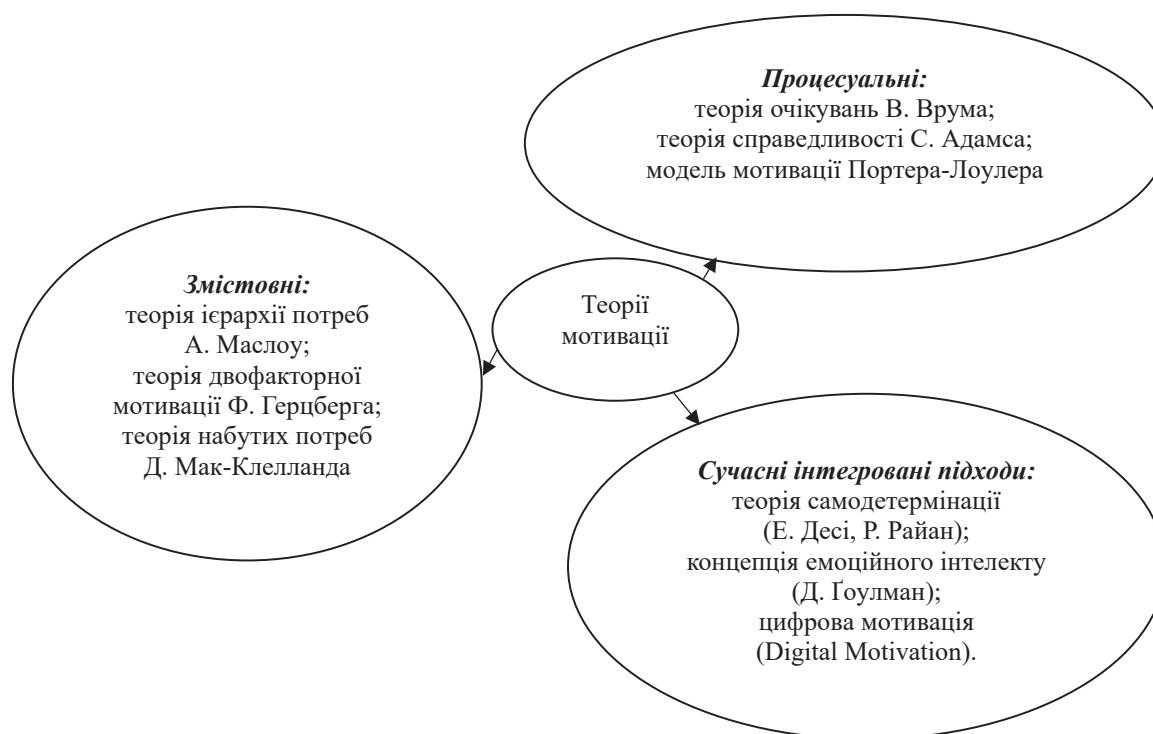


Рис. 1. Еволюція теорій мотивації

Джерело: [5; 7–10]

(визнання, розвиток, відповідальність). Перші запобігають незадоволенню, а другі – стимулюють продуктивність [7; 8];

– теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда, яка виділяє три ключові мотиви: потребу в досягненні, у владі та у приналежності. Їх поєднання визначає стиль поведінки працівника і підхід до його стимулювання [5; 10].

Процесуальні теорії розглядають мотивацію як динамічний процес прийняття рішень, у якому людина оцінює, наскільки її зусилля приведуть до очікуваних результатів і винагород. До основних відносять:

- теорію очікувань;
- теорію справедливості;
- модель мотивації Портера-Лоулера.

Сучасні інтегровані підходи враховують психологічні, соціальні, культурні та організаційні чинники. Серед них:

- теорія самодетермінації (Е. Десі, Р. Райан);
- концепція емоційного інтелекту (Д. Гоулман);
- цифрова мотивація (Digital Motivation).

Мотиваційна система підприємства охоплює сукупність методів, засобів і механізмів, що забезпечують активну трудову поведінку працівників. Її структура включає:

- матеріальне стимулювання (заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пільги);
- нематеріальне стимулювання (визнання, кар'єрне зростання, участь у прийнятті рішень, комфортні умови праці);
- організаційно-психологічні методи (створення сприятливого мікроклімату, корпоративних цінностей, командної взаємодії);
- інноваційні інструменти мотивації (використання цифрових платформ, HR-аналітики, систем гейміфікації, персоналізованого навчання) [2-4].

Сучасні підприємства все частіше переходять від контролюючих до партнерських моделей управління, де головним стає не зовнішній примус, а внутрішня зацікавленість працівників у результаті. Це вимагає від менеджерів розвитку комунікативної компетентності, лідерських навичок та емоційної гнучкості.

Отже, мотивація персоналу – це не разова дія, а безперервний процес взаємодії керівництва і працівників, спрямований на досягнення спільних результатів. Теоретичні підходи до мотивації дають можливість глибше зрозуміти механізми формування трудової поведінки, проте ефективна система мотивації має враховувати як індивідуальні особливості працівників, так і стратегічні цілі підприємства.

У сучасних умовах розвитку економіки успішним буде лише те підприємство, яке здатне поєд-

нати класичні принципи мотивації з інноваційними технологіями управління персоналом, створюючи умови для самореалізації, залученості й розвитку людського потенціалу.

У сучасних умовах соціально-економічних трансформацій та глобальної конкуренції питання ефективної мотивації персоналу набуває нового змісту. Підприємства дедалі частіше переходять від традиційних методів матеріального стимулювання до комплексних систем управління мотивацією, що ґрунтуються на поєднанні економічних, соціально-психологічних та організаційних чинників. Такий підхід дозволяє формувати внутрішню зацікавленість працівників у результатах праці, підвищувати їхню залученість і відповідальність.

Сучасні концепції управління персоналом базуються на ідеї партнерських відносин між роботодавцем і працівником, де кожна сторона зацікавлена у спільному успіху. Це передбачає відмову від директивного стилю керівництва на користь мотиваційно-орієнтованого менеджменту, у якому акцент зміщується з контролю на довіру, підтримку й розвиток [1].

До ключових підходів сучасної мотивації належать:

- компетентнісний підхід;
- поведінковий підхід;
- ціннісний підхід;
- інноваційний підхід.

Кожен із цих підходів підкреслює, що мотивація – це не лише інструмент підвищення продуктивності, а й стратегічний ресурс розвитку людського капіталу підприємства. Мотиваційна система сучасного підприємства має бути гнучкою, комплексною та адаптивною. Вона включає комбінацію матеріальних і нематеріальних інструментів, які взаємно підсилюють один одного (рис. 2).

Матеріальні інструменти мотивації включають: систему гнучкої оплати праці; преміювання за інновації та ініціативу; соціальний пакет.

У свою чергу, нематеріальні інструменти мотивації – це визнання та подяка; кар'єрне зростання і професійний розвиток; залучення до управлінських процесів; корпоративна культура.

До інноваційних інструментів мотивації можна віднести: гейміфікацію; HR-аналітику; цифрові платформи мотивації; систему внутрішнього бренду роботодавця (employer branding).

Зазначимо, що у сучасних реаліях цифрової економіки мотивація персоналу зазнає істотних змін. Покоління молодих фахівців (міленіали, покоління Z) висувають нові вимоги до роботи: гнучкість, розвиток, визнання та баланс між професійним і особистим життям. Основними тенденціями є:



Рис. 2. Інструменти мотиваційної системи підприємства

Джерело: [2; 6; 10]

– індивідуалізація мотивації – підбір стимулів з урахуванням особистісних характеристик і життєвих цілей працівника;

– емоційна мотивація – створення емоційного залучення через позитивний клімат, підтримку, зворотний зв'язок;

– корпоративна соціальна відповідальність – участь у соціально значущих проєктах підвищує мотивацію через відчуття користі своєї праці;

– управління залученістю (engagement management) – системне відстеження рівня зацікавленості працівників і їх задоволеності умовами праці;

– коучинг і менторинг – розвиток через індивідуальну підтримку, наставництво та саморефлексію [4].

Таким чином, використання сучасних мотиваційних інструментів дає змогу підприємству підвищити продуктивність праці, інноваційну активність, стабільність кадрів та корпоративну згуртованість.

Ефективна система мотивації стає складовою стратегічного управління людськими ресурсами, сприяє формуванню організаційної культури довіри, розвитку і взаємної вигоди. Вона також забезпечує конкурентні переваги підприємства, адже мотивований персонал є основою його сталого розвитку.

Беззаперечним є той факт, що впровадження ефективної системи мотивації персоналу є складним і багаторівневим процесом, який потребує комплексного підходу, стратегічного бачення та глибокого розуміння потреб працівників. На практиці успіх такої системи залежить від здатності керівництва підприємства гармонійно поєднувати економічні

інтереси організації з особистими цілями та цінностями працівників [1; 3]. Реалізація сучасної системи мотивації персоналу зазвичай охоплює кілька ключових етапів (рис. 3).

У практичній площині управління мотивацією персоналу включає кілька взаємопов'язаних напрямів:

– *матеріальне стимулювання* – диференційована система оплати праці, преміювання, бонуси, участь у прибутках, соціальні пільги;

– *організаційно-управлінські методи* – створення умов для самореалізації, розвиток горизонтальних комунікацій, делегування повноважень, гнучкі графіки роботи;

– *соціально-психологічні методи* – формування сприятливого клімату в колективі, корпоративної культури, командоутворення, визнання заслуг;

– *розвиток та навчання персоналу* – підвищення кваліфікації, менторинг, участь у внутрішніх і зовнішніх тренінгах, розвиток лідерських і комунікативних навичок;

– *інформаційна підтримка мотивації* – відкритість управлінських рішень, зворотний зв'язок, комунікаційна прозорість, доступ до інформації про результати діяльності підприємства.

Комплексна реалізація цих напрямів сприяє формуванню мотиваційного середовища, яке стимулює працівників до ініціативності, відповідальності та орієнтації на результат.

Висновки. Мотивація персоналу є ключовою складовою системи управління підприємством, що безпосередньо визначає рівень його конкурентоспроможності, інноваційного потенціалу та здат-

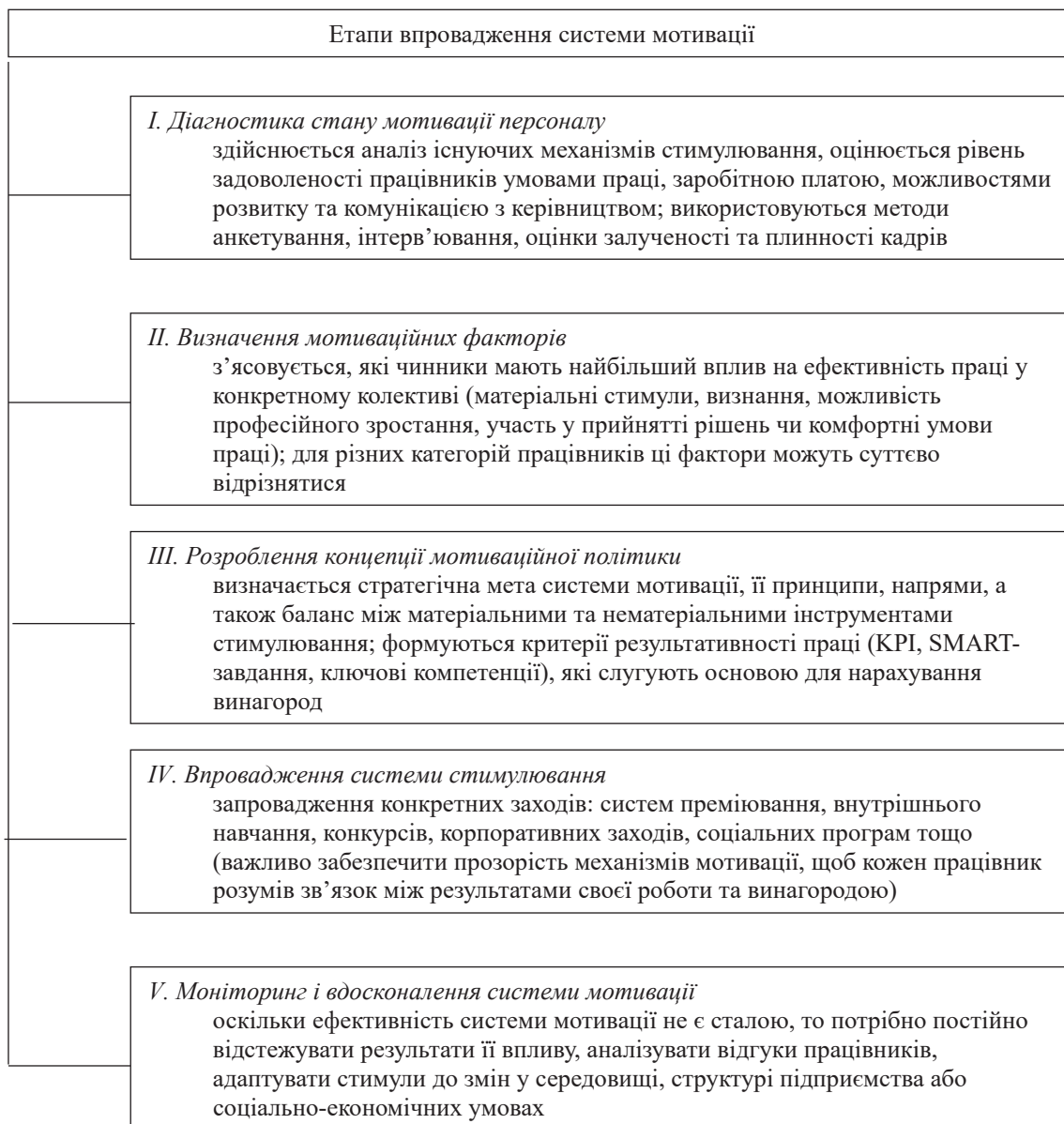


Рис. 3. Процес впровадження системи мотивації персоналу в підприємстві

Джерело: [2; 5; 6; 10]

ності до адаптації в умовах динамічного ринкового середовища. Вона виступає не лише інструментом стимулювання працівників до виконання певних

завдань, а й потужним чинником формування організаційної культури, підвищення лояльності та розвитку корпоративної ідентичності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Борданова Л.С., Семенченко Н.В., Попович Ж.В. Особливості формування та впровадження кадрової політики на підприємстві. *Економіка та держава*. 2022. № 6. С. 54–59.
2. Гольда А.В. Формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 9. С. 196.
3. Зось-Кіор М., Ільїн В., Свирида Е. Розвиток трудового потенціалу в системі ефективного менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-78> (дата звернення: 11.09.2025).
4. Сазонова Т.О., Васюха О.В. Вплив емоційного вигорання на поведінку персоналу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 241–245. URL: <https://surl.li/llypxz> (дата звернення: 11.09.2025).

5. Теорії мотивації Герцберга, МакКлелланда, Скіннера, Врума в схемах. URL: <https://talent-management.com.ua/4725-teorii-motivatsii-v-shemah> (дата звернення: 11.09.2025).
6. Ткаченко К.А., Коптева Г.М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2023. № 4. С. 33–38.
7. Herzberg F.I. Work and the nature of man. Cleveland: World Publishing Company. 1966.
8. Herzberg F.I. The managerial choice: To be efficient and to be human (2nd ed., Rev.). Salt Lake City, UT: Olympus. References. 1982.
9. Maslow A.A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50. no 4. P. 370-396.
10. Pardee Ronald L. Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation. 1990. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED316767.pdf> (дата звернення: 11.09.2025).

REFERENCES:

1. Bordanova L.S., Semenchuk N.V., Popovych Zh.V. (2022). Osoblyvosti formuvannia ta uprovadzhennia kadrovoi polityky na pidpriemstvi [Features of formation and implementation of personnel policy at the enterprise]. *Economy and state*. No. 6. P. 54–59.
2. Holda A.V. (2019). Formuvannia systemy motyvatsii ta stymuliuvannia trudovoi diialnosti z oriientsatsiieiu na kintsevyi rezultat [Formation of a system of motivation and stimulation of labour activity with a focus on the final result]. *Formation of market relations in Ukraine*. No. 9. P. 196.
3. Zos-Kior M., Ilin V., Svyryda E. (2022). Rozvytok trudovoho potentsialu v systemi efektyvnoho menedzhmentu orhanizatsii [Development of labour potential in the system of effective management of the organisation]. *Economy and society*. No. 9. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-78> (accessed: 11.09.2025).
4. Sazonova T.O., Vasiukha O.V. (2024) Vplyv emotsiinoho vyhorannia na povedinku personalu. [The impact of emotional burnout on personnel behavior]. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. T. 9. no. 3. pp. 241–245. Available at: <https://surl.li/llypxz> (accessed: 11.09.2025).
5. Teorii motyvatsii Hertsberha, MakKlellanda, Skinners, Vruma v skhemakh [Theories of motivation of Herzberg, McClelland, Skinner, Vroom in schemes]. Available at: <https://www.talent-management.com.ua/4725-teorii-motivatsii-v-shemah/> (accessed: 11.09.2025).
6. Tkachenko K.A., Koptieva H.M. (2023). Motyvatsiia ta stymuliuvannia pratsi personalu v upravlinni pidpriemstvom [Motivation and stimulation of staff labour in enterprise management]. *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"*. No. 4. P. 33–38.
7. Herzberg F.I. (1966). Work and the nature of man. Cleveland, OH: World Publishing Company.
8. Herzberg F.I. (1982). The managerial choice: To be efficient and to be human (2nd ed., Rev.). Salt Lake City, UT: Olympus.
9. Maslow A.A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50. no 4. P. 370-396.
10. Pardee R.L. (1990). Motivation theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland: A literature review of selected theories dealing with job satisfaction and motivation. Available at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED316767.pdf> (accessed: 11.09.2025).

Стаття надійшла: 15.09.2025

Стаття прийнята: 03.10.2025

Стаття опублікована: 28.11.2025