

КИЇВСЬКИЙ СТОЛИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА

Факультет економіки та управління

Кафедра управління

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри управління

Рябець Катерина Анатоліївна


(підпис)

«02» червня 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Мотивація персоналу у системі управління
організаційною ефективністю»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня кваліфікація: бакалавр менеджменту

Виконала

Студентка групи МОБ12240д

Білоус Марина Вадимівна


(підпис)

Науковий керівник

Доктор наук з державного управління, доцент

Рябець Катерина Анатоліївна


(підпис)

Київ 2026

АНОТАЦІЯ

Білоус Марина Вадимівна

Мотивація персоналу у системі управління організаційною ефективністю.
К.: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2026.

Науковий керівник – Рябець Катерина Анатоліївна, доктор наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри управління.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних підходів та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення мотивації персоналу у системі управління організаційною ефективністю підприємства. У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено об'єкт, предмет, мету та завдання дослідження. У першому розділі розкрито сутність та роль мотивації персоналу у системі управління організаційною ефективністю, узагальнено класичні та сучасні підходи до мотивації персоналу, досліджено вплив мотиваційних інструментів на результативність діяльності організації.

У другому розділі здійснена загальна характеристика діяльності ТОВ «НОТА-ГРУП» та оцінка поточного стану мотивації персоналу у системі управління організаційною ефективністю підприємства, виявлено її недоліки та слабкі місця. Запропоновано конкретні заходи вдосконалення мотивації працівників – впровадження комплексної програми «Емоційна стійкість бізнесу», яка передбачає проведення сезонних тимблдингів, корпоративну психологічну підтримку персоналу та розвиток внутрішніх комунікацій між працівниками підприємства.

Ключові слова: мотивація персоналу, організаційна ефективність, система управління персоналом, матеріальна мотивація, корпоративна культура, управління персоналом.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 49 найменувань та двох додатків. Повний обсяг роботи складає 61 сторінку, основний текст викладено на 48 сторінках. Робота містить 14 таблиць і 6 рисунків.

SUMMARY

Bilous Maryna Vadymivna

Personnel Motivation in the System of Organizational Efficiency Management.
Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2026.

Scientific advisor - Kateryna Anatoliivna Ryabets, Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Head of the Department of Management.

The qualification paper is devoted to the study of theoretical approaches and the development of practical recommendations for improving personnel motivation in the system of organizational efficiency management of an enterprise. The introduction substantiates the relevance of the topic and defines the object, subject, purpose, and objectives of the research. The first chapter reveals the essence and role of personnel motivation in the system of organizational efficiency management, summarizes classical and modern approaches to personnel motivation, and examines the impact of motivational tools on the effectiveness of organizational activity. The second chapter provides a general overview of the activities of LLC "NOTA-GRUP" and assesses the current state of personnel motivation in the system of organizational efficiency management of the enterprise, identifying its shortcomings and weak points. Specific measures aimed at improving employee motivation are proposed, namely the implementation of the comprehensive program "Emotional Resilience of Business," which includes seasonal team-building activities, corporate psychological support for employees, and the development of internal communications within the enterprise.

Keywords: personnel motivation, organizational efficiency, personnel management system, material motivation, corporate culture, personnel management.

Structure of the work. The work consists of an introduction, two chapters, conclusions, a list of sources used, containing 49 names, and two appendices. The full volume of the work is 61 pages, the main text is presented on 48 pages. The work contains 14 tables and 6 figures.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ	8
1.1. Сутність та роль мотивації персоналу у системі управління організаційною ефективністю.....	8
1.2. Теоретичні концепції та сучасні підходи до мотивації персоналу у системі управління організаційною ефективністю.....	14
1.3. Вплив мотиваційних інструментів на ефективність організації.....	22
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТОВ «НОТА-ГРУП»	30
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «НОТА-ГРУП»	30
2.2. Оцінка поточного стану мотивації персоналу у системі управління організаційною ефективністю ТОВ «НОТА-ГРУП»	36
2.3. Розробка заходів щодо підвищення мотивації персоналу у системі управління організаційною ефективністю ТОВ «НОТА-ГРУП»	43
Висновки до розділу 2	48
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах ефективність діяльності організацій дедалі більше визначається якістю управління людським капіталом. Зростання конкуренції, цифровізація бізнес-процесів і динамічні зміни зовнішнього середовища актуалізують потребу у формуванні стійкої організаційної ефективності, ключовим чинником якої є персонал.

Мотивація персоналу має стратегічне значення, оскільки безпосередньо впливає на результативність праці, залученість, лояльність та інноваційну активність працівників. Досвід доводить, що використання лише матеріальних стимулів забезпечує обмежений ефект, тоді як поєднання матеріальних, нематеріальних і соціально-психологічних інструментів формує стійку трудову поведінку та підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Теоретичні основи дослідження мотивації закладені у працях А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакГрегора, а подальший розвиток отримали у концепціях В. Врума, Дж. Адамса, Е. Локка. У сучасних зарубіжних дослідженнях (G. R. Slemph, A. Van den Broeck, M. Gagné та ін.) мотивація розглядається як багатовимірна система, пов'язана з психологічним благополуччям і результативністю працівників. Вітчизняні науковці (М. Денисенко, М. Замроз, Т. Гринько, В. Кучинський, О. Попик та ін.) акцентують увагу на необхідності поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів та розвитку компетенцій персоналу.

Попри значний науковий доробок, потребують подальшого дослідження питання адаптації зарубіжних моделей мотивації до вітчизняних умов та формування інтегрованих мотиваційних систем, орієнтованих на довгострокове підвищення організаційної ефективності.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є

теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення мотивації персоналу у системі управління організаційною ефективністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити сутність та роль мотивації персоналу у системі управління організаційною ефективністю та проаналізувати основні теоретичні концепції мотивації персоналу;
- дослідити вплив мотиваційних інструментів на ефективність діяльності організації;
- надати загальну характеристику діяльності обраного підприємства та здійснити оцінку поточного стану мотивації персоналу у системі управління організаційною ефективністю;
- розробити заходи щодо підвищення ефективності мотивації персоналу з урахуванням специфіки діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є мотивація персоналу.

Предметом дослідження є мотивація персоналу у системі управління організаційною ефективністю.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до мотивації персоналу; індукцію і дедукцію – для формування висновків; зокрема, використано метод системного аналізу для вивчення організаційної структури та бізнес-моделі підприємства; методи фінансово-економічного та статистичного аналізу для оцінки динаміки доходів, активів, рентабельності та показників руху персоналу; метод анкетування (соціологічне опитування) для моніторингу психоемоційного стану працівників та рівня їхнього вигорання; а також метод економіко-математичного моделювання та прогнозування для розрахунку бюджету кадрових ініціатив і визначення їхнього впливу на прибутковість компанії; графічні та табличні методи для наочного представлення результатів

дослідження.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 49 найменувань на 7 сторінках та двох додатків. Повний обсяг роботи складає 61 сторінку, основний текст викладено на 48 сторінках. Робота містить 14 таблиць і 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ

1.1. Сутність та роль мотивації персоналу у системі управління організаційною ефективністю

У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, зростанням конкуренції, технологічними трансформаціями та соціально-економічними викликами, питання управління організаційною ефективністю набуває особливої актуальності [1, с. 76]. Організаційна ефективність розглядається як здатність підприємства досягати поставлених цілей із раціональним використанням наявних ресурсів, забезпечуючи стійкий розвиток, конкурентоспроможність та адаптацію до змін. У цьому контексті людський ресурс виступає ключовим фактором формування результативності діяльності організації, оскільки саме персонал є носієм знань, компетенцій, інноваційного потенціалу та організаційної культури [2, с. 101].

Система управління організаційною ефективністю охоплює сукупність управлінських рішень, методів і інструментів, спрямованих на забезпечення досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Водночас ефективність такої системи значною мірою залежить від рівня залученості, зацікавленості та відповідальності працівників у процесі виконання трудових функцій. Саме тому мотивація персоналу посідає центральне місце у системі управління організаційною ефективністю, виступаючи важливим механізмом впливу на поведінку працівників і результати їхньої діяльності [3, с. 305].

Мотивація персоналу є складною багатокомпонентною економіко-соціальною категорією, яка відображає процес спонукання працівників до цілеспрямованої трудової діяльності шляхом формування внутрішніх і зовнішніх мотивів, що відповідають як особистим інтересам працівника, так і цілям організації. У наукових дослідженнях мотивація розглядається не лише як сукупність стимулів або система заохочень, а як безперервний управлінський процес, що охоплює формування потреб, інтересів, мотивів, ціннісних орієнтацій та моделей поведінки персоналу. Водночас багатогранність цієї категорії зумовила наявність різних наукових підходів до трактування її сутності та функцій у системі управління організаційною ефективністю (табл.1.1).

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення сутності мотивації персоналу в системі управління організаційною ефективністю

Автор(и)	Визначення/сутність мотивації	Ключові акценти підходу
Пустовіт О. Г., Басюк Є. В. [4]	Мотивація розглядається як внутрішній стан людини, зумовлений потребами, який активізує, стимулює та спрямовує її дії на досягнення поставленої мети	Безперервність мотивації; взаємозв'язок потреб, мотивів і стимулів; мотивація як основа розвитку персоналу і підприємства
Леміш К., Суслик А., Швачко В. [6]	Мотивація праці є визначальним чинником, що впливає на якісні та кількісні результати діяльності підприємства	Поєднання матеріальних і нематеріальних факторів; стратегічна орієнтація; довгострокова стійкість персоналу
Замроз М., Кульчицька Л. [9]	Мотивація трактується як соціально-економічний механізм регулювання поведінки працівників через систему економічних і соціальних важелів	Розмежування економічної та соціальної ефективності мотивації; діагностика мотиваційного стану; індивідуалізація мотивації
Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Шинкаренко А. В. [10]	Мотивація персоналу є складовою механізму стимулювання, що забезпечує зростання результативності та збереження працівників	Інтеграція матеріальних і нематеріальних стимулів; розвиток потенціалу; корпоративна культура
Ігнатюк В., Туніна Г. [1]	Мотивація визначається як процес формування передумов, що регулюють поведінку працівника та інтенсивність його діяльності відповідно до цілей організації	Акцент на нематеріальній мотивації; зворотний зв'язок; оцінка мотивації; визнання досягнень
Попик О. В. [11]	Нематеріальна мотивація розглядається як система заходів і впливів психологічного характеру,	Психологічний базис мотивації; інтеграція з системою управління якістю; корпоративна культура

	спрямованих на залучення персоналу до досягнення цілей організації	
Меленчук І. І. [12]	Мотивація є управлінською функцією, спрямованою на стимулювання цілеспрямованої професійної діяльності працівників	Поєднання матеріальних і нематеріальних чинників; довіра; психологічний клімат; командна робота

Аналіз підходів до визначення сутності мотивації персоналу, наведених у таблиці 1, свідчить про відсутність універсального трактування цієї категорії та водночас підтверджує її багатовимірний характер. У більшості досліджень мотивація розглядається не як разовий управлінський вплив, а як динамічний процес, що формується під впливом потреб, інтересів, цінностей і очікувань працівників та безпосередньо пов'язаний із результативністю діяльності організації.

Так, у працях О. Г. Пустовіта та Є. В. Басюк [4, с. 50] мотивація акцентується як внутрішній стан особистості, що забезпечує безперервність трудової активності та розвиток персоналу, що дозволяє розглядати її як фундамент довгострокового зростання підприємства. Подібну стратегічну спрямованість простежено і в дослідженні К. Леміш, А. Суслик та В. Швачка [6], де мотивація визначається ключовим чинником досягнення як кількісних, так і якісних результатів діяльності за умови поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів.

Водночас низка авторів зосереджується на управлінсько-механістичному та соціально-економічному аспектах мотивації. Зокрема, М. Замроз і Л. Кульчицька [9, с. 80] трактують мотивацію як механізм регулювання поведінки працівників через систему економічних і соціальних важелів, підкреслюючи важливість діагностики мотиваційного стану та індивідуалізації мотиваційних впливів.

Схожий підхід простежується у працях Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі та А. В. Шинкаренко [10, с. 65], де мотивація інтегрується у ширший механізм стимулювання та корпоративної культури з метою утримання персоналу і розвитку його потенціалу.

Окрему групу досліджень становлять підходи, що акцентують увагу на нематеріальних і психологічних складових мотивації. Так, В. Ігнатюк та Г. Туніна [1, с. 80] розглядають мотивацію як процес формування передумов поведінки працівника з особливим наголосом на зворотному зв'язку та визнанні досягнень, тоді як О. В. Попик [11, с. 189] обґрунтовує тісний взаємозв'язок нематеріальної мотивації з системою управління якістю та корпоративною культурою підприємства.

Узагальнення наукових підходів до розуміння мотивації персоналу засвідчує, що в сучасних умовах вона виходить за межі традиційного трактування як сукупності стимулів або інструментів заохочення. Мотивація розглядається як комплексне соціально-економічне та управлінське явище, яке поєднує внутрішні спонукальні чинники особистості з організаційними механізмами впливу та визначає характер трудової поведінки працівників і рівень їх залученості до досягнення цілей організації.

Саме з урахуванням цих наукових позицій доцільним є формування авторського підходу до мотивації персоналу, який ґрунтується на інтеграції матеріальних і нематеріальних інструментів, розвитку компетенцій працівників, забезпеченні постійного зворотного зв'язку та узгодженні мотиваційних механізмів із стратегічними цілями організації. Такий підхід дозволяє розглядати мотивацію не як ізольований елемент системи управління, а як її ключову функціональну складову, безпосередньо пов'язану з управлінням організаційною ефективністю [5, с. 107].

У цьому контексті мотивація персоналу в системі управління організаційною ефективністю пропонується визначати як безперервний управлінський процес формування та розвитку внутрішніх і зовнішніх спонукальних чинників (потреб, мотивів, цінностей і стимулів), спрямований на узгодження індивідуальних цілей працівників зі стратегічними цілями організації, забезпечення результативної трудової поведінки, розвитку компетенцій персоналу та досягнення стійкої організаційної ефективності.

Запропоноване авторське бачення відображає системний характер

мотивації, її циклічність, а також взаємозв'язок між індивідуальними характеристиками персоналу, управлінськими інструментами впливу та результатами діяльності організації.

Розроблена модель мотивації персоналу в системі управління організаційною ефективністю (рис. 1.1) відображає комплексний характер мотиваційного впливу та його інтеграцію в ключові управлінські процеси організації.



Рисунок 1.1 – Мотивація персоналу в системі управління організаційною ефективністю [7; 8; 9]

У межах такої системи мотивація виконує не лише стимулюючу роль, а й забезпечує координацію поведінки персоналу, узгодження індивідуальних та організаційних інтересів, а також підтримку довгострокової ефективності діяльності підприємства.

У системі управління організаційною ефективністю мотивація персоналу виконує низку взаємопов'язаних функцій, через які реалізується управлінський вплив на трудову поведінку, результативність та розвиток

персоналу – табл. 1.2. Зокрема, активізаційна функція мотивації полягає у спонуканні працівників до трудової діяльності, підвищенні їх внутрішньої зацікавленості у виконанні професійних обов’язків та досягненні результатів. Саме через мотиваційні механізми формується готовність персоналу докладати додаткові зусилля, проявляти ініціативу та відповідальність.

Таблиця 1.2 - Функції мотивації персоналу в системі управління організаційною ефективністю [13; 14; 15]

Функція мотивації	Зміст функції	Вплив на організаційну ефективність
Активізаційна	Спонування працівників до трудової діяльності, підвищення зацікавленості, ініціативності та відповідальності	Зростання продуктивності праці, інтенсивності виконання завдань
Регулююча	Коригування трудової поведінки через систему стимулів, норм і вимог	Підвищення якості роботи, дотримання стандартів і дисципліни
Спрямовуюча	Орієнтація персоналу на досягнення стратегічних і поточних цілей організації	Узгодження індивідуальних і організаційних цілей, результативність діяльності
Інтеграційна	Формування єдності цінностей, командної взаємодії та корпоративної культури	Зміцнення лояльності персоналу, покращення психологічного клімату
Розвивальна	Стимулювання професійного зростання, навчання та розвитку компетенцій	Інноваційність, адаптивність персоналу, довгострокова ефективність
Соціально-стабілізуюча	Зменшення конфліктності, плинності кадрів, підвищення задоволеності працею	Стабільність колективу, зниження витрат на заміщення персоналу

Регулююча функція мотивації забезпечує вплив на інтенсивність і якість праці, коригування поведінки працівників відповідно до вимог організації, стандартів діяльності та очікуваних результатів. Вона дозволяє спрямовувати трудову активність у необхідному напрямі шляхом поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів [14, с. 165].

Спрямовуюча функція мотивації проявляється в орієнтації персоналу на досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Через систему мотивації працівники усвідомлюють значущість власного внеску у загальний результат, що сприяє узгодженню індивідуальних цілей із цілями підприємства [13, с. 558]. Важливе значення має також інтеграційна функція,

яка полягає в об'єднанні персоналу навколо спільних цінностей, норм корпоративної культури та стратегічних орієнтирів розвитку. Вона забезпечує формування командної взаємодії, довіри та лояльності до організації.

Реалізація зазначених функцій мотивації сприяє зростанню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, покращенню психологічного клімату в колективі та формуванню стійкої організаційної ефективності в умовах змін і невизначеності. Особливого значення мотивація набуває в умовах трансформаційних процесів, кризових явищ та невизначеності, коли традиційні інструменти управління втрачають ефективність, а роль нематеріальних чинників – таких як довіра, безпека, визнання, можливості розвитку та участь у прийнятті рішень – суттєво зростає. У таких умовах мотивація персоналу виступає не лише інструментом підвищення результативності, а й засобом забезпечення організаційної стійкості та збереження людського потенціалу підприємства.

1.2. Теоретичні концепції та сучасні підходи до мотивації персоналу у системі управління організаційною ефективністю

У системі управління організаційною ефективністю мотивація персоналу посідає центральне місце, оскільки саме вона визначає спрямованість, інтенсивність і результативність трудової поведінки працівників. Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від того, наскільки узгодженими є індивідуальні цілі персоналу зі стратегічними цілями організації, а також від здатності системи управління створювати умови для реалізації трудового потенціалу, розвитку компетенцій і підтримання високого рівня залученості працівників [16, с. 49].

Еволюція наукових уявлень про мотивацію персоналу відображає поступовий перехід від спрощеного розуміння стимулювання як сукупності матеріальних заохочень до комплексного бачення мотивації як багатовимірного соціально-економічного та психологічного процесу. Сучасні дослідження акцентують увагу на тому, що ефективна мотивація формується

на перетині внутрішніх чинників (потреби, цінності, інтереси, установки) та зовнішніх управлінських впливів (умови праці, система винагород, стиль керівництва, організаційна культура). Теоретичні концепції мотивації стали методологічною основою для формування сучасних систем управління персоналом і визначили напрями розвитку інструментів підвищення організаційної ефективності. Кожен етап розвитку мотиваційної теорії відповідав певним соціально-економічним умовам і потребам практики управління, що зумовило появу різних наукових підходів до пояснення трудової поведінки людини в організації.

Початковий етап становлення теорії мотивації пов'язаний із формуванням класичних теорій, у межах яких мотивація розглядалася передусім через призму потреб людини та умов їх задоволення у процесі праці. Саме класичні теорії мотивації заклали фундамент для розуміння ролі потреб, задоволеності працею, управлінського стилю та умов трудової діяльності у формуванні поведінки працівників і досягненні результативності організації [17]. З огляду на це доцільним є узагальнення спільних рис і концептуальних відмінностей класичних теорій мотивації персоналу, що дозволяє визначити їх внесок у розвиток управлінської науки та окреслити обмеження, які зумовили подальшу еволюцію мотиваційних підходів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Спільні риси та відмінності класичних теорій мотивації персоналу [7]

Спільні риси	Відмінності
Розглядають людські потреби як ключовий фактор мотивації та основу трудової поведінки	А. Маслоу сформував ієрархію потреб, що задовольняються послідовно – від базових до вищих
Визнають вплив зовнішнього середовища (умови праці, організаційна культура, стиль керівництва) на рівень мотивації	Ф. Герцберг поділив фактори на гігієнічні та мотиваційні, не передбачаючи ієрархії потреб
Орієнтовані на підвищення задоволеності та продуктивності праці	Д. МакГрегор розглядає мотивацію через управлінські підходи (Теорія Х і Теорія Y), а не через перелік потреб
Надають загальні управлінські орієнтири для формування мотиваційних систем	У Маслоу мотивація спрямована на самореалізацію, у Герцберга – на задоволення від роботи, у МакГрегора – на стиль керівництва
Підкреслюють роль внутрішніх мотивів	Герцберг вважає, що гігієнічні фактори лише

працівника	запобігають незадоволенню, але не мотивують
------------	---

Водночас між класичними теоріями існують суттєві концептуальні відмінності. Так, А. Маслоу пропонує ієрархічну модель потреб, у межах якої мотивація розглядається як послідовний рух від задоволення базових фізіологічних потреб до потреб самореалізації. На відміну від цього, Ф. Герцберг заперечує ієрархічний характер мотивації, розмежовуючи фактори, що запобігають незадоволенню (гігієнічні), та фактори, які безпосередньо стимулюють зростання мотивації і задоволеності працею. Д. МакГрегор, своєю чергою, зосереджується не стільки на потребах працівників, скільки на управлінських уявленнях керівників про природу людини та відповідних стилях управління, що визначають мотиваційний клімат в організації [7, с. 136].

Отже, класичні теорії мотивації сформували фундаментальні підходи до розуміння поведінки працівників, однак їх універсальність є обмеженою, оскільки вони недостатньо враховують індивідуальні очікування, сприйняття справедливості, цільові установки та динамічність сучасного робочого середовища.

Подальший розвиток мотиваційних концепцій був зумовлений ускладненням організаційних структур, зростанням ролі знань, інновацій та людського капіталу, а також необхідністю забезпечення довгострокової організаційної ефективності. Це сприяло формуванню сучасних наукових підходів до мотивації персоналу, які інтегрують положення класичних і перехідних теорій, доповнюючи їх стратегічною орієнтацією, компетентнісним підходом, акцентом на нематеріальних чинниках, психологічному благополуччі та залученості персоналу. Основні сучасні наукові підходи до мотивації персоналу та їх вплив на організаційну ефективність підприємств систематизовано в Додатку А.

З метою наочного узагальнення та логічної систематизації сучасних підходів до мотивації персоналу в системі управління організаційною

ефективністю в роботі сформовано рис. 1.2, який відображає ключові концептуальні напрями мотивації без деталізації окремих інструментів. Такий підхід дозволяє акцентувати увагу на еволюції управлінського мислення щодо мотива.

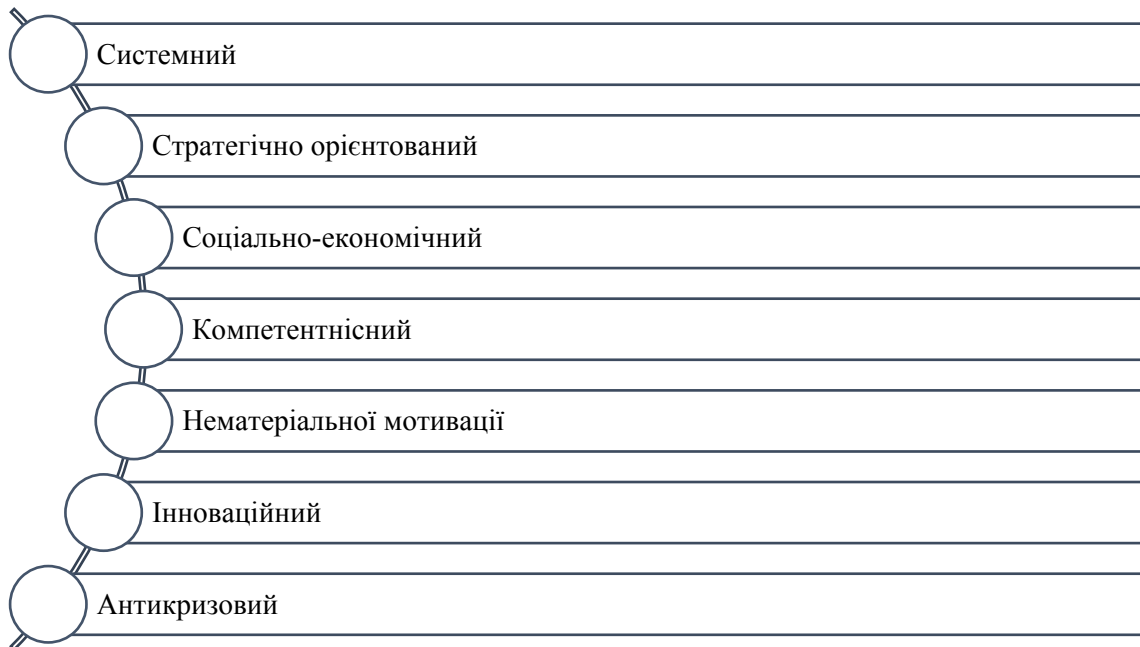


Рисунок 1.2. Сучасні підходи до мотивації персоналу у системі управління організаційною ефективністю

Проведений аналіз сучасних наукових підходів до мотивації персоналу дозволяє стверджувати, що в управлінській науці відбувся суттєвий зсув від фрагментарного розуміння мотивації як сукупності окремих стимулів до її системного трактування як інтегрованого елементу забезпечення організаційної ефективності. Мотивація дедалі частіше розглядається не лише як інструмент впливу на поведінку працівників, а як стратегічний ресурс розвитку підприємства та формування його конкурентних переваг [18, с. 327].

Системний підхід, представлений у низці сучасних досліджень, ґрунтується на ідеї взаємозалежності економічних, соціальних, психологічних та організаційних чинників мотивації. У межах цього підходу ефективність мотиваційної системи визначається не окремими заходами заохочення, а узгодженістю всієї сукупності управлінських рішень, починаючи від

організації праці й закінчуючи корпоративною культурою та комунікаційними процесами. Саме такий підхід створює передумови для довгострокового зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів і формування стабільної залученості персоналу.

Подальший розвиток теорії мотивації пов'язаний зі стратегічно орієнтованим підходом, у межах якого мотивація інтегрується у загальну систему стратегічного управління підприємством. Науковці наголошують, що мотиваційні механізми повинні бути безпосередньо пов'язані з реалізацією місії, бачення та стратегічних цілей організації. Такий підхід забезпечує узгодження індивідуальних інтересів працівників із цілями підприємства, сприяє підвищенню лояльності персоналу та формуванню орієнтації на інноваційний розвиток [19, с. 97].

Важливе місце серед сучасних підходів посідає соціально-економічний підхід, який розглядає мотивацію як механізм регулювання трудової поведінки через поєднання економічної та соціальної ефективності. У межах цього підходу особлива увага приділяється діагностиці мотиваційного стану персоналу, індивідуалізації стимулів та оцінці впливу мотиваційних заходів не лише на фінансові результати діяльності підприємства, а й на соціальне благополуччя працівників.

Компетентнісний підхід до мотивації персоналу відображає сучасні тенденції розвитку економіки знань та зростання ролі людського капіталу. У його межах мотивація тісно пов'язується з розвитком професійних і поведінкових компетенцій, системами грейдингу та оцінювання результативності на основі ключових показників ефективності (KPI). Такий підхід дозволяє забезпечити прозорість мотиваційних механізмів, підвищити об'єктивність оцінки внеску працівників та стимулювати їхній професійний розвиток [20, с. 145].

Значне поширення у сучасних дослідженнях отримав підхід нематеріальної мотивації, який акцентує увагу на психологічних і соціальних чинниках трудової поведінки. Визнання досягнень, розвиток корпоративної

культури, довіра, ефективні комунікації та залучення персоналу розглядаються як ключові інструменти підвищення задоволеності працею та якості виконання завдань. Даний підхід є особливо актуальним у сферах, де матеріальні стимули мають обмежений вплив або не забезпечують довгострокового мотиваційного ефекту.

Інноваційний підхід до мотивації персоналу відображає цифрову трансформацію управлінських процесів та впровадження новітніх технологій у практику менеджменту. Використання гейміфікації, коучингу, менторства, інструментів штучного інтелекту та гнучких форм організації праці сприяє активізації творчого потенціалу працівників, підвищенню ефективності командної роботи та адаптивності організацій до змін зовнішнього середовища. Цифровізація дозволяє оптимізувати та автоматизувати багато процесів в управлінні персоналом, що, в свою чергу, веде до економії часу та ресурсів [45, с. 402].

Окрему групу сучасних підходів формує антикризовий та адаптивний підхід, який набув особливої актуальності в умовах пандемії та воєнного стану. У межах цього підходу пріоритетними стають питання безпеки, психологічної підтримки, збереження працездатності персоналу та забезпечення стійкості організацій. Мотивація у такому контексті виконує не лише стимулюючу, а й стабілізаційну функцію, сприяючи збереженню ключових кадрових ресурсів у кризових умовах.

Узагальнення сучасних підходів до мотивації персоналу зумовлює доцільність звернення до практики їх реалізації в різних країнах світу. Аналіз зарубіжного досвіду формування систем мотивації праці – табл. 1.4 – дозволяє виокремити ефективні інструменти та механізми, що можуть бути адаптовані до умов функціонування українських підприємств [21, с. 198].

Аналіз зарубіжних систем мотивації персоналу свідчить, що підходи до стимулювання трудової діяльності формуються під впливом національних соціально-економічних моделей, культурних цінностей, інституційних умов ринку праці та ролі держави в регулюванні соціально-трудова відносин.

Попри відмінності у конкретних інструментах мотивації, всі розглянуті країни розглядають персонал як стратегічний ресурс забезпечення організаційної ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

Японська модель мотивації ґрунтується на колективістському та довгостроковому підході, у межах якого ключовими мотиваційними чинниками виступають стабільність зайнятості, лояльність до компанії та поступовий професійний розвиток. Орієнтація на стаж, вік і професійну майстерність, а також практика довічного найму формують високу відданість працівників організації та сприяють накопиченню специфічного людського капіталу. Такий підхід забезпечує стабільність функціонування підприємств, однак характеризується відносно повільною адаптацією до швидких змін зовнішнього середовища [22, с. 145].

Таблиця 1.4 - Підходи до формування систем мотивації праці в зарубіжних країнах [20-31]

Країна	Домінуючий підхід до мотивації	Ключові характеристики підходу
Японія	Колективістський, довгостроковий	Орієнтація на стаж, вік, професійну майстерність; довічний найм; поступове кар'єрне зростання; лояльність до компанії
США	Ринковий, результативний	Заохочення підприємницької активності; орієнтація на результат, якість праці та кваліфікацію; конкуренція між працівниками
Франція	Індивідуалізований, оцінювальний	Індивідуалізація оплати праці; бальна оцінка результатів; заохочення ініціативи та раціоналізаторства
Велика Британія	Партнерський, фінансово-орієнтований	Участь працівників у прибутках і капіталі; розвиток партнерських відносин між персоналом і власниками
Німеччина	Соціально орієнтований, якісний	Поєднання стимулювання якості праці та соціальних гарантій; працівник як центральна цінність системи
Швеція	Соціал-демократичний, солідарний	Солідарна заробітна плата; зменшення майнової нерівності; сильна соціальна політика держави

На противагу цьому, система мотивації у США має виразно ринковий і результативний характер. Вона орієнтована на індивідуальні досягнення, підприємницьку активність і конкуренцію між працівниками. Основними мотиваційними чинниками є рівень кваліфікації, якість виконання завдань і досягнуті результати. Такий підхід стимулює високу продуктивність праці,

інноваційність і швидку адаптацію організацій до змін, водночас посилюючи ризики соціальної нестабільності та нерівності між працівниками.

Французька модель мотивації поєднує індивідуалізований та оцінювальний підходи, акцентуючи увагу на диференціації оплати праці відповідно до результатів діяльності та рівня професійної майстерності. Широке використання бальних систем оцінювання дозволяє формалізувати внесок кожного працівника та стимулювати ініціативність і раціоналізаторську активність. Водночас дана модель поєднує індивідуальні стимули з елементами соціального захисту, що забезпечує баланс між результативністю та соціальною стабільністю [23, с. 74].

Мотиваційна система Великої Британії характеризується партнерським і фінансово-орієнтованим підходом. Важливе місце у ній займають механізми участі працівників у прибутках і капіталі підприємства, що сприяє формуванню відчуття причетності до результатів діяльності компанії. Такий підхід підвищує відповідальність персоналу за досягнення організаційних цілей і стимулює довгострокову зацікавленість у розвитку підприємства.

Німецька модель мотивації є прикладом соціально орієнтованого та якісного підходу, у межах якого працівник розглядається як центральна цінність системи управління. Поєднання стимулювання якості праці з розвиненими соціальними гарантіями та участю держави у регулюванні трудових відносин забезпечує високу стабільність персоналу, професійну відповідальність і орієнтацію на якісні результати діяльності.

Шведська модель мотивації базується на принципах соціал-демократичного та солідарного підходу, що передбачає зменшення майнової нерівності та забезпечення високого рівня соціального захисту. Солідарна система оплати праці та сильна соціальна політика держави сприяють формуванню соціальної довіри, стабільності та високої залученості працівників, хоча можуть обмежувати індивідуальні стимули до підвищення результативності [24, с. 418].

Узагальнюючи зарубіжний досвід формування систем мотивації

персоналу, доцільно зазначити, що жодна з моделей не є універсальною, а їх ефективність залежить від національного контексту, рівня економічного розвитку та особливостей організаційної культури. Водночас спільною рисою всіх розглянутих підходів є поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, орієнтація на розвиток людського капіталу та узгодження мотиваційних механізмів зі стратегічними цілями організацій.

Отримані результати свідчать про доцільність використання інтегрованого підходу до мотивації персоналу, який поєднує елементи результативності, соціальної орієнтації, індивідуалізації та довгострокової стабільності. Такий підхід може бути адаптований до умов функціонування українських підприємств з урахуванням викликів трансформаційної економіки, кризових факторів та потреб забезпечення стійкої організаційної ефективності.

1.3. Вплив мотиваційних інструментів на ефективність організації

У сучасних умовах функціонування організацій мотивація персоналу дедалі більше розглядається не лише як елемент системи управління персоналом, а як активний інструмент забезпечення організаційної ефективності. Саме через використання мотиваційних інструментів відбувається безпосередній вплив на поведінку працівників, інтенсивність і якість їхньої праці, рівень залученості, ініціативності та готовності до інноваційної діяльності. Мотиваційні інструменти виступають практичним механізмом реалізації мотиваційної політики підприємства та охоплюють сукупність матеріальних, нематеріальних, соціальних, організаційних і психологічних впливів, спрямованих на досягнення бажаної трудової поведінки персоналу. Ефективність їх застосування проявляється у зростанні продуктивності праці, покращенні якості виконання завдань, зниженні плинності кадрів, формуванні лояльності та підвищенні конкурентоспроможності організації [25, с. 117].

У наукових дослідженнях [1; 4; 9; 11; 12; 16; 17; 18; 19] обґрунтовано,

що орієнтація виключно на матеріальні стимули забезпечує переважно короткостроковий ефект і не здатна сформувати стійку мотиваційну основу трудової поведінки персоналу. Матеріальне заохочення, хоча й відіграє важливу роль у забезпеченні базових потреб працівників, з часом втрачає мотивуючу силу за відсутності нематеріальних чинників розвитку, визнання та залученості. Натомість комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації дозволяє досягти синергетичного ефекту, що проявляється не лише у зростанні поточних результатів діяльності, а й у формуванні стійкої внутрішньої мотивації персоналу. Такий підхід сприяє розвитку професійних компетенцій, підвищенню рівня самореалізації працівників, посиленню їх лояльності до організації та узгодженню індивідуальних цілей із стратегічними орієнтирами підприємства.

З метою систематизації впливу різних мотиваційних інструментів на ключові параметри організаційної ефективності доцільно узагальнити їх у табличній формі. Деталізовану характеристику мотиваційних інструментів, їх сутність, переваги для персоналу, вплив на організаційну ефективність та обмеження застосування наведено в Додатку Б. Водночас для наочного відображення доцільно представити рис. 1.3.

Матеріальні інструменти	• заробітна плата • премії, бонуси • участь у прибутках
Нематеріальні інструменти	• визнання досягнень • кар'єрне зростання • розвиток компетенцій
Соціальні інструменти	• соціальний пакет • безпека праці • підтримка добробуту персоналу
Організаційно-управлінські інструменти	• гнучкий графік роботи • участь персоналу в управлінні • командна організація праці
Психологічні інструменти	• довіра • корпоративна культура • зворотний зв'язок

Рисунок 1.3. Система мотиваційних інструментів

Аналіз мотиваційних інструментів, представлених у додатку Б та рис. 1.3, свідчить, що найбільш результативними для забезпечення організаційної ефективності є комплексні та стратегічно орієнтовані підходи до мотивації персоналу. Матеріальні стимули залишаються необхідною складовою мотиваційної системи, проте їхній вплив має переважно короткостроковий характер і не забезпечує стійкої залученості працівників без поєднання з нематеріальними чинниками [26, с. 1121]. Нематеріальні інструменти мотивації, зокрема визнання, розвиток, комунікація та корпоративна культура, формують внутрішню мотивацію персоналу, що позитивно впливає на якість управлінських і виробничих процесів. Водночас компетентнісно орієнтовані та інноваційні інструменти мотивації сприяють підвищенню адаптивності організацій, розвитку людського капіталу та зміцненню конкурентних позицій підприємства. Окрему групу становлять кризово-адаптивні мотиваційні інструменти, актуальність яких зростає в умовах воєнного стану та нестабільного зовнішнього середовища. Їх застосування дозволяє зберегти працездатність персоналу та мінімізувати втрати організаційної ефективності. Таким чином, ефективна система мотивації персоналу має базуватися на інтеграції матеріальних, нематеріальних, інноваційних та адаптивних інструментів, що узгоджуються зі стратегічними цілями підприємства та специфікою його діяльності.

Водночас важливим джерелом формування сучасних мотиваційних механізмів є зарубіжний досвід, у межах якого мотивація персоналу розглядається як складова соціально-економічної моделі розвитку, корпоративної культури та державної політики у сфері праці.

Порівняльний аналіз інструментів мотивації праці, що застосовуються в зарубіжних країнах – табл. 1.5, свідчить про відсутність універсальної моделі мотивації, придатної для всіх економік та організацій.

Так, для Японії характерною є орієнтація на довгострокову зайнятість і колективну лояльність, що забезпечує стабільність персоналу та низький

рівень плинності кадрів, однак водночас обмежує професійну мобільність і швидке кар'єрне зростання.

Модель США, навпаки, ґрунтується на жорсткому зв'язку між результатами праці та винагородою, стимулюючи високу продуктивність і конкурентність, проте супроводжується підвищеними ризиками професійного вигорання, нестабільності зайнятості та зниження довгострокової лояльності персоналу [27]

Таблиця 1.5 - Основні інструменти мотивації праці, що застосовуються в зарубіжних країнах [20 - 31]

Домінуючий підхід до мотивації	Основні мотиваційні інструменти	Очікуваний ефект для персоналу	Управлінський акцент
Японія			
Довгостроковий, колективістський	Довічний найм; залежність оплати від стажу та кваліфікації; одноразові виплати при виході на пенсію; нерегулярні грошові винагороди	Лояльність, стабільність зайнятості, ідентифікація з компанією	Утримання персоналу, корпоративна відданість
США			
Ринковий, результативний	Поєднання відрядної та погодинної оплати; участь у прибутку; система подвійних ставок; премії за якість, безпеку та ефективність	Висока індивідуальна результативність, ініціативність	Максимізація продуктивності та конкуренції
Франція			
Індивідуалізований, оцінювальний	Бальна оцінка праці; індексація заробітної плати; додаткові соціальні винагороди; нематеріальні стимули	Мотивація до якості, ініціативності та розвитку	Оцінювання внеску кожного працівника
Велика Британія			
Партнерський, фінансово-орієнтований	Участь у прибутках; пайова участь у капіталі; трудова та ділова участь персоналу	Відповідальність за результати, залученість	Формування партнерських відносин
Німеччина			
Соціально орієнтований, якісний	Соціальні гарантії; гнучкий робочий час; компенсація навчання, транспорту та зв'язку	Баланс «робота–життя», професійна стабільність	Якість праці та соціальна відповідальність
Швеція			
Солідарний, соціал-демократичний	Солідарна система оплати праці; преміальні системи; податкові пільги; розвинена система соціального захисту	Соціальна захищеність, зниження нерівності	Соціальна стабільність і довіра

Європейські країни (Франція, Німеччина, Велика Британія, Швеція) демонструють більш збалансований підхід до мотивації праці, що поєднує економічні й соціальні інструменти з акцентом на якість трудової діяльності, партнерські відносини, соціальний захист та забезпечення балансу інтересів працівників і роботодавців. Особливо показовим є досвід Швеції та Німеччини, де мотивація персоналу розглядається не лише як засіб підвищення продуктивності, а і як важливий елемент соціальної стійкості та довіри.

Водночас безпосереднє перенесення зарубіжних мотиваційних моделей у вітчизняну практику є обмеженим через відмінності в інституційному середовищі, рівні соціального захисту, культурні особливості та економічні можливості українських підприємств [28, с. 116]. Це зумовлює необхідність формування авторського підходу до використання мотиваційних інструментів – табл. 1.6, який поєднує кращі світові практики з реаліями функціонування українських організацій та орієнтується на підвищення їхньої організаційної ефективності. В умовах воєнних та інформаційних загроз, з якими стикається Україна, формування систем мотивації праці набуває безпекового характеру. Як зазначають К. Рябець та Д. Устиновський, культура й гуманітарна сфера стають стратегічним ресурсом, який слугує засобом мобілізації суспільства, підтримки морального духу та консолідації нації в умовах війни [46, с. 237]. Відтак, адаптація європейського досвіду «соціальної стійкості» у вітчизняну практику менеджменту має трансформуватися у стимулювання ціннісної (ідеологічної) залученості персоналу до захисту культурного та інформаційного простору держави.

Наведена характеристика мотиваційних інструментів дозволяє зробити висновок, що кожна група інструментів впливає на різні рівні мотивації персоналу та забезпечує досягнення різних управлінських ефектів. Матеріальні стимули здебільшого орієнтовані на досягнення короткострокових результатів і залишаються необхідною базою мотиваційної

системи, проте їх дія є обмеженою в довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.6 – Характеристика мотиваційних інструментів та їх вплив на ефективність організації

Група мотиваційних інструментів	Зміст і основні характеристики	Механізм впливу на персонал	Очікуваний вплив на організаційну ефективність
Матеріальні	Заробітна плата, премії, бонуси, участь у прибутках, доплати за результат	Формують зовнішню мотивацію, орієнтацію на результат і виконання планових показників	Зростання продуктивності праці; досягнення короткострокових цілей
Нематеріальні	Визнання досягнень, кар'єрне зростання, розвиток компетенцій, навчання	Підсилюють внутрішню мотивацію, самореалізацію та професійний розвиток	Підвищення лояльності персоналу; зростання якості праці та інноваційного потенціалу
Соціальні	Соціальний пакет, гарантії зайнятості, безпечні умови праці, підтримка добробуту	Забезпечують відчуття стабільності, захищеності та турботи з боку організації	Зниження плинності кадрів; стабільність трудового колективу; зменшення витрат на персонал
Організаційні	Гнучкий графік роботи, участь у прийнятті рішень, командна робота, автономія	Підвищують залученість, відповідальність і відданість цілям організації	Ефективна взаємодія підрозділів; підвищення управлінської ефективності
Психологічні	Довіра, корпоративна культура, зворотний зв'язок, підтримка ініціатив	Формують позитивний психологічний клімат і мотивацію до розвитку	Зростання інноваційної активності; підвищення організаційної стійкості та репутації

Натомість нематеріальні, соціальні, організаційні та психологічні інструменти формують стійку внутрішню мотивацію, сприяють розвитку компетенцій, підвищенню лояльності та залученості персоналу. Особливого значення вони набувають в умовах нестабільного зовнішнього середовища, кризових явищ і зростання ролі людського капіталу як ключового ресурсу організації. Авторський підхід полягає у балансуванні різних груп мотиваційних інструментів з урахуванням стратегічних цілей підприємства,

етапу його розвитку та специфіки персоналу. Саме така інтеграція дозволяє трансформувати мотивацію з інструменту стимулювання окремих дій у механізм забезпечення довгострокової організаційної ефективності.

Таким чином, мотиваційні інструменти виступають ключовим чинником забезпечення ефективності організації, оскільки безпосередньо впливають на поведінку, результативність і розвиток персоналу. Запропонована авторська модель мотивації ґрунтується на системному поєднанні матеріальних, нематеріальних, соціальних, організаційних і психологічних інструментів та дозволяє адаптувати мотиваційну політику до стратегічних завдань підприємства й умов його функціонування, забезпечуючи стійке зростання організаційної ефективності.

Висновки до розділу 1

Мотивація персоналу є ключовим елементом системи управління організаційною ефективністю, оскільки саме через неї забезпечується узгодження індивідуальних цілей працівників із стратегічними цілями організації та формується результативна трудова поведінка. Узагальнення наукових підходів дозволило розглядати мотивацію не як сукупність окремих стимулів, а як безперервний управлінський процес, що поєднує внутрішні й зовнішні спонукальні чинники та орієнтований на розвиток людського потенціалу й досягнення стійкої ефективності діяльності організації. Аналіз класичних, перехідних і сучасних теорій мотивації показав еволюцію наукових поглядів від домінування потребоорієнтованих моделей до комплексних підходів, що враховують когнітивні, соціальні, поведінкові та психологічні аспекти трудової діяльності. Це свідчить про зростання ролі внутрішньої мотивації, залученості, справедливості, зворотного зв'язку та розвитку компетенцій персоналу у забезпеченні результативності праці та конкурентоспроможності підприємств. Узагальнення зарубіжного досвіду формування мотиваційних систем підтвердило відсутність універсальної моделі мотивації, придатної для застосування в усіх організаціях. Водночас

встановлено, що найбільш ефективними є системи, які поєднують матеріальні й нематеріальні інструменти мотивації, соціальну підтримку, гнучкі організаційні рішення та орієнтацію на довгострокову взаємодію між працівником і організацією. Це зумовлює необхідність адаптації світових практик до національних і галузевих особливостей функціонування підприємств. Обґрунтований підхід до мотивації персоналу базується на системному поєднанні різних груп мотиваційних інструментів та їх інтеграції в механізм управління організаційною ефективністю. Запропонована модель дозволяє розглядати мотивацію як цілісну управлінську систему, спрямовану на підвищення продуктивності праці, залученості персоналу та забезпечення стійкого розвитку організації в умовах сучасних трансформацій.

РОЗДІЛ 2

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ НА ТОВ «НОТА-ГРУП»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «НОТА-ГРУП»

Компанія ТОВ «НОТА-ГРУП» розпочала свою діяльність у 2016 році як вузькоспеціалізоване об'єднання фахівців у сфері юридичного консалтингу. Початковою метою створення підприємства було формування надійного фундаменту для підтримки українського бізнесу. Протягом перших двох років роботи відбувалася адаптація до ринкових запитів, що у 2018 році призвело до стратегічного розширення спектра послуг. Зокрема, до переліку компетенцій було додано бухгалтерський супровід, фінансовий консалтинг та управління людськими ресурсами (HR).

На сучасному етапі розвитку ТОВ «НОТА-ГРУП» позиціонує себе як партнер із розвитку бізнесу (Business Development Partner). Колектив організації налічує понад 80 профільних експертів, що дозволяє забезпечувати комплексне обслуговування клієнтів. Ключова спеціалізація компанії полягає у перейнятті на себе операційних процесів замовника, що надає підприємцям можливість зосередити ресурси на стратегічних цілях та масштабуванні власних проєктів [32].

Місія компанії спрямована на мінімізацію адміністративного та операційного навантаження на підприємців, забезпечуючи їм простір для реалізації бізнес-ідей. Діяльність ТОВ «НОТА-ГРУП» ґрунтується на низці корпоративних цінностей:

- Відповідальність та етика: суворе дотримання взятих зобов'язань і високих стандартів професійної діяльності.
- Інформаційна безпека: гарантування повної конфіденційності даних клієнтів і партнерів.
- Результативність: фокусування на практичних показниках, що

трансформуються у додану вартість для бізнесу замовника.

- Прозорість: побудова взаємовідносин на принципах чесності та відкритості.

- Клієнтоорієнтованість: впровадження індивідуального підходу до кожного бізнес-запиту та забезпечення високого рівня сервісу.

Еволюція ТОВ «НОТА-ГРУП» від невеликої консультаційної групи до системного оператора бізнес-послуг відображає динамічний розвиток компанії та її здатність адаптуватися до мінливих умов економічного середовища України.

Діяльність компанії структурована за чотирма стратегічними напрямками, що охоплюють ключові аспекти життєдіяльності сучасного бізнесу:

1. Фінансовий та бухгалтерський консалтинг. Цей блок послуг передбачає повний аутсорсинг бухгалтерського обліку, підготовку податкової звітності та фінансове планування. Експерти компанії забезпечують контроль за рухом грошових коштів, оптимізацію витрат та прозорість фінансових потоків, що дозволяє замовникам мінімізувати ризики під час перевірок та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

2. Управління персоналом та кадрове адміністрування (HR). Напрямок орієнтований на розбудову ефективної системи менеджменту людських ресурсів. Послуги включають як технічне ведення кадрової документації згідно з чинним законодавством, так і стратегічний HR-консалтинг: пошук талантів, формування системи мотивації та розвиток корпоративної культури. Це сприяє підвищенню продуктивності праці та утриманню ключових співробітників у штаті клієнта.

3. Комплексний юридичний супровід. Правовий підрозділ забезпечує захист інтересів бізнесу в правовому полі. Сюди входить розробка та експертиза договорів, представництво у відносинах із державними органами, а також юридичне консультування з питань корпоративного та цивільного права. Системна юридична підтримка дозволяє запобігати правовим

конфліктам ще на етапі їх зародження.

4. Інвестиційний бізнес-конструктор. Це унікальний інструментарій компанії, спрямований на структурування та підготовку проєктів до залучення інвестицій. Послуга передбачає аудит поточної моделі бізнесу, розробку стратегії масштабування та створення привабливого інвестиційного профілю. Такий підхід допомагає підприємцям трансформувати ідею або діюче підприємство у зрозумілий для інвесторів актив із чіткими показниками прибутковості [32].

Завдяки поєднанню цих компетенцій ТОВ «НОТА-ГРУП» реалізує модель єдиного вікна, де бізнес отримує повний цикл операційної підтримки, позбавляючись потреби залучати окремих підрядників для кожного вузького завдання.

Організаційна структура ТОВ «НОТА-ГРУП» сформована за функціональним принципом. Такий підхід зумовлений специфікою діяльності компанії як системного оператора з аутсорсингу бізнес-процесів. Система управління базується на моделі партнерства, за якої керівники ключових департаментів є співвласниками бізнесу. Це гарантує високий рівень контролю за результатами роботи та якістю надання послуг. Чіткий поділ на спеціалізовані підрозділи дозволяє компанії ефективно координувати внутрішні процеси. Кожен департамент відповідає за конкретний напрям професійної підтримки клієнтів, що забезпечує стабільність роботи підприємства в цілому.

Організаційна структура ТОВ «НОТА-ГРУП» належить до лінійно-функціонального типу (рис. 2.1).

Така побудова є класичною для професійних сервісних організацій, оскільки вона поєднує чітку вертикаль управління з глибокою спеціалізацією за напрямками діяльності. Основними характеристиками цієї структури є:

- лінійна підпорядкованість; забезпечує прямий зв'язок між партнерами-засновниками та керівниками департаментів. Це дозволяє оперативно доводити управлінські рішення до виконавців і контролювати їх виконання на

кожному рівні;

- функціональний розподіл; кожен підрозділ (фінансовий, юридичний, кадровий) має вузьку спеціалізацію. Це гарантує високу якість експертизи, оскільки завдання виконуються фахівцями відповідного профілю.

- концентрація ресурсів; зосередження спеціалізованих кадрів у межах одного департаменту дозволяє компанії ефективно використовувати знання та досвід працівників для вирішення складних клієнтських кейсів.

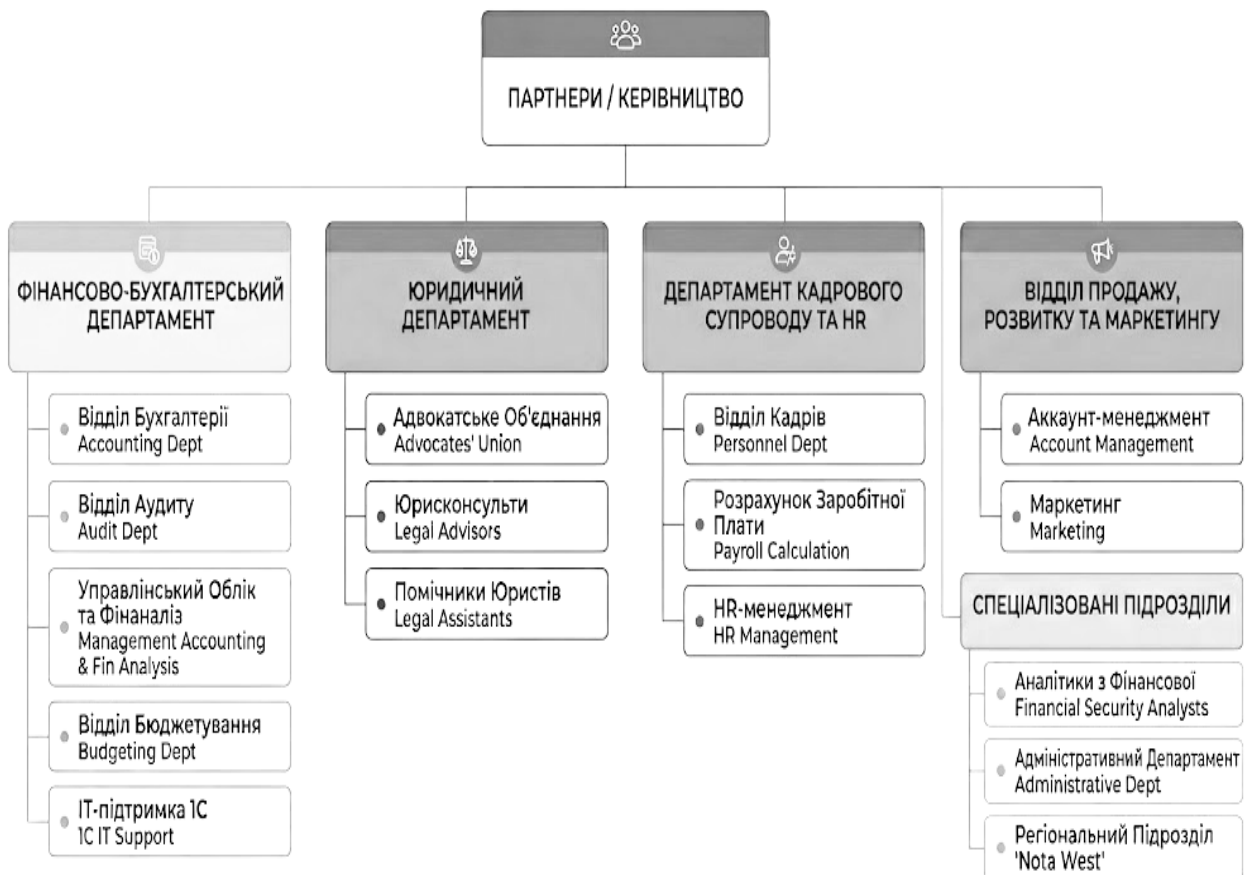


Рисунок 2.1 Організаційна структура ТОВ "НОТА-ГРУП"

Джерело: складено за даними підприємства [32]

Така модель управління забезпечує стабільність внутрішніх процесів та чіткий розподіл зон відповідальності. Лінійно-функціональна структура Nota Group є оптимальною для підтримання високої якості послуг, оскільки вона виключає дублювання функцій і сприяє злагодженій взаємодії між різними професійними групами.

Стратегічне положення підприємства визначено за допомогою SWOT-аналізу. Це дало змогу зіставити внутрішні можливості компанії з реальним станом ринку, виділивши ключові переваги, слабкі місця, а також зовнішні перспективи та ризики. У таблиці 2.1 наведено результати SWOT-аналізу ТОВ "НОТА-ГРУП" .

Таблиця 2.1 – Результати SWOT-аналізу діяльності
ТОВ "НОТА-ГРУП"

Фактори впливу	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	1. Високий рівень експертності (понад 80 фахівців, наявність адвокатського корпусу) 2. Комплексність послуг (модель «Business Development Partner» 3. Територіальна розгалуженість (наявність офісів у Києві та Львові) 4. Глибока технологічна інтеграція (власна команда ІС-програмістів)	1. Висока вартість послуг порівняно з фріланс-консультантами 2. Складність внутрішніх комунікацій через розгалужену структуру підрозділів 3. Залежність від вузькопрофільних спеціалістів у специфічних нішах консалтингу
	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	1. Зростання попиту на аутсорсинг через потребу бізнесу в оптимізації витрат 2. Цифрова трансформація економіки та вихід клієнтів на міжнародні ринки 3. Потреба підприємств у реструктуризації боргів та податковому плануванні в умовах кризи	1. Нестабільність законодавчого поля та податкових умов в Україні 2. Висока конкуренція з боку міжнародних консалтингових мереж 3. Економічна нестабільність та зниження платоспроможності потенційних клієнтів

Джерело: складено автором

На основі результатів аналізу табл. 2.1, можемо сказати наступне: конкурентоспроможність ТОВ "НОТА-ГРУП" на ринку консалтингу зумовлена поєднанням юридичної, фінансової та технологічної експертизи. На відміну від більшості конкурентів, компанія не лише надає консультації, а й впроваджує технічні рішення за допомогою власних ІТ-фахівців. Така інтеграція у бізнес-процеси замовника робить послуги фірми унікальними та створює додаткову цінність для клієнтів [33, с. 68].

Разом з тим, велика кількість персоналу та складна структура підрозділів зумовлюють певні внутрішні виклики. Ключовою проблемою є недостатня швидкість взаємодії між відділами при роботі над спільними проектами. У сфері консалтингу затримки в комунікації призводять до зростання собівартості послуг, що є слабкою стороною поточної моделі управління.

Перспективним напрямом розвитку є робота з інвестиційними проектами. В умовах дефіциту фінансових ресурсів в Україні зростає попит на професійну підготовку бізнесу до залучення капіталу. Використання інструменту «Інвестиційний конструктор» дозволить компанії залучати нових великих партнерів та розширювати ринкову частку.

Після початку активних бойових дій багато українських підприємств зіткнулися з дефіцитом робочої сили [47, с. 181], що поряд з макроекономічною нестабільністю стало для них головною зовнішньою загрозою. Майбутня стабільність ТОВ «НОТА-ГРУП» залежатиме від ефективності автоматизації внутрішніх процесів та здатності зберегти основний склад експертів у складних ринкових умовах [34]. Цьому безпосередньо сприятиме автоматизація кадрових процесів, що дозволяє зменшити ручну працю, підвищити точність даних та оптимізувати управлінські рішення [48, с. 574].

Для того, щоб зрозуміти наскільки підприємство ефективно проведемо аналіз його основних фінансово-економічних показників за 2023-2025 рр. (табл. 2.2).

Аналіз фінансових даних ТОВ «НОТА-ГРУП» за 2023–2025 роки свідчить про перехід підприємства до моделі стабільного функціонування. Попри зниження доходу порівняно з аномально високим показником 2023 року (112,8 млн. грн.), у 2025 році спостерігається позитивна динаміка відновлення: виторг зріс до 50,8 млн грн, що на 33,1% більше за рівень попереднього року.

Таблиця 2.2 – Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «НОТА-ГРУП» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення (2025/2023), +/-	Темп росту (2025/2023), %
Чистий дохід від реалізації тис. грн.	112 879	38 204	50 858	-62 020	45,06
Операційні витрати, тис.грн.	3 018	32 721	44 274	+41 255	1466,67
Податок на прибуток (18%), грн	19 739	987	1 185	-18 554	6,00
Чистий прибуток, тис. грн.	90 121	4 494	5 398	-84 722	5,99
Активи, тис. грн.	111 476	119 112	118 410	+6 934	106,22
Зобов'язання, тис.грн.	11 534	14 795	12 893	+1 359	111,78
Кількість працівників, осіб	54	63	65	+11	120,37

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Суттєве зростання операційних витрат, які у 2025 році досягли 44,2 млн. грн., безпосередньо пов'язане з розширенням штату на 11 фахівців та інвестиціями в інфраструктуру. Така структура витрат є типовою для сервісних компаній, де основну частку складає оплата праці експертів [34, с. 45]. Чистий прибуток за аналізований період стабілізувався на рівні 5,4 млн. грн., що забезпечує сталу рентабельність у межах 10,6%.

Фінансова стійкість компанії підтверджується зростанням вартості активів на 6,2% зі 111,5 млн. грн. до 118,4 млн. грн. Одночасно з цим темпи росту зобов'язань залишаються контрольованими, що дозволяє підприємству зберігати платоспроможність. Розраховані показники свідчать про формування надійного ресурсного фундаменту для подальшої діяльності в умовах макроекономічної нестабільності.

2.2. Оцінка поточного стану мотивації персоналу у системі управління організаційною ефективністю ТОВ «НОТА-ГРУП»

Ефективність ТОВ «НОТА-ГРУП» у сфері консалтингу прямо залежить від кваліфікації та залученості фахівців. Оскільки інтелектуальний капітал є

основним ресурсом компанії, система мотивації виступає головним важелем управління її результативністю. Оцінка поточного стану стимулювання персоналу необхідна для розуміння того, як кадрова політика впливає на фінансові показники та стабільність колективу.

Динаміка основних економічних показників, що характеризують ефективність мотивації персоналу підприємства протягом 2023–2025 років, наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Економічні показники ефективності системи мотивації
ТОВ «НОТА-ГРУП» за 2023-2025 рр., тис. грн.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Темп росту 2024/2023, %	Темп росту 2025/2024, %
Чистий дохід від реалізації	112 879	38 204	50 858	33,84	133,12
Чисельність персоналу, осіб	54	63	65	116,67	103,17
Виробіток на одного працівника	2 090	606	782	29,01	129,03
Фонд оплати праці	16200	22 905	30 992	141,4	135,31
- у т.ч. мотиваційні виплати	3240	3 435	6 198	106,0	180,41

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

За результатами аналізу показників табл. 2.3 за 2023–2025 роки виявив, що чистий дохід скоротився зі 112,8 млн. грн. до 38,2 млн. грн. у 2024 р. це падіння обсягів реалізації майже на 66% призвело до аналогічного зниження продуктивності праці: виробіток на одного штатного працівника впав із 2090 тис. грн до 606 тис. грн.

У 2025 році спостерігається тенденція до відновлення, дохід зріс до 50,8 млн. грн., проте він залишається значно нижчим за базовий рівень 2023 року. Водночас витрати на персонал демонструють зворотну динаміку. За досліджуваний період фонд оплати праці зріс із 16,2 млн. грн. до майже 31 млн. грн. Особливо показовим є зростання мотиваційних виплат у 2025 році на 80,4%, що відбулося на фоні лише часткового зростання доходів.

У підсумку на підприємстві сформувався економічний дисбаланс: доходи та фактична продуктивність скоротилися більш ніж удвічі, тоді як

витрати на оплату праці майже подвоїлися. Така ситуація свідчить про пріоритетність стратегії утримання людського капіталу. Компанія використовує агресивне фінансове стимулювання для збереження кадрового потенціалу, що на даному етапі створює значне навантаження на її фінансову стійкість [35, с. 44].

Окрім прямого економічного ефекту, вираженого у зростанні виробітку та доходів, дієвість системи мотивації проявляється у здатності підприємства зберігати свій кадровий потенціал. У консалтинговій сфері, де основну цінність становлять досвід і знання конкретних фахівців, стабільність колективу є не менш важливою за фінансову результативність.

Тому для повноти оцінки необхідно проаналізувати показники руху персоналу. Це дозволить з'ясувати, чи сприяють чинні матеріальні стимули не лише активізації праці, а й закріпленню кваліфікованих експертів на підприємстві. Динаміка кадрового складу та показники стійкості колективу ТОВ «НОТА-ГРУП» за 2023–2025 роки наведені у табл. 2.4

Таблиця 2.4 - Аналіз показників стабільності трудового колективу
ТОВ «НОТА-ГРУП» за 2023–2025 роки

Показник	2023	2024	2025	Зміна 2025 до 2023 (+/-)
Середньооблікова чисельність, осіб	54	63	65	+11
Кількість прийнятих працівників, осіб	4	9	5	+1
Кількість звільнених працівників, осіб	2	3	3	+1
Працівники зі стажем понад 1 рік, осіб	52	54	60	+8
Коефіцієнт обороту з прийому	0,07	0,14	0,08	+0,01
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,04	0,05	0,05	+0,01
Коефіцієнт стійкості персоналу	0,96	0,86	0,92	-0,04

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Як свідчать дані табл. 2.4 динаміка руху кадрів у ТОВ «НОТА-ГРУП» за 2023–2025 роки свідчить про стабільність колективу. Попри збільшення штату на 11 осіб, компанія зберігає низький рівень плинності. Найбільш активне розширення відбулося у 2024 році, коли коефіцієнт прийому зріс до 0,14. При

цьому кількість звільнених залишалася мінімальною лише 3 особи на рік. Це вказує на успішну адаптацію нових фахівців та ефективність заходів з утримання персоналу. Коефіцієнт стійкості на рівні 0,92 у 2025 році підтверджує надійність кадрового ядра. Зростання кількості працівників зі стажем понад рік до 60 осіб свідчить про формування стабільного інтелектуального капіталу. Така ситуація дозволяє підприємству підтримувати високу якість послуг і мінімізувати витрати на пошук нових кадрів [36, с. 380]. Оцінка ефективності управління персоналом потребує детального вивчення структури матеріального стимулювання, оскільки саме вона безпосередньо впливає на продуктивність праці та стабільність кадрового складу. Для розуміння механізмів формування витрат на оплату праці необхідно чітко визначити, які саме елементи утворюють мотиваційну систему підприємства.

У ТОВ «НОТА-ГРУП» загальний обсяг мотиваційних виплат складається з кількох взаємопов'язаних компонентів, кожен з яких спрямований на досягнення конкретних операційних та стратегічних цілей бізнесу. На підприємстві діє комплексна система преміювання, яка поєднує фіксовану базову ставку з гнучкими перемінними виплатами. Структура та критерії нарахування основних видів премій, що використовуються в компанії, наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Система преміювання персоналу в ТОВ «НОТА-ГРУП»

Вид матеріального стимулювання	Періодичність виплати	База для розрахунку та конкретна ставка
Проектний бонус (КРІ-бонус)	Щомісячно / за фактом закриття	5% від загального бюджету виконаного та оплаченого клієнтом проекту
Премія за розширення клієнтської бази	Разово	Фіксована виплата у розмірі 10 000 грн за кожного залученого клієнта
Квартальна премія за ефективність	Щоквартально	15% від сукупного посадового окладу працівника за звітний квартал
Річна винагорода	Щороку	2% від чистого прибутку компанії за звітний період (для керівників напрямів)

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз структури та призначення змінної частини зарплати в ТОВ «НОТА-ГРУП» дозволяє розділити всі стимулюючі виплати на кілька

основних видів:

- проєктний бонус (5% від бюджету замовлення). Його отримують провідні консультанти, аналітики та юристи після того, як клієнт оплатить послуги. Така премія мотивує працівників вчасно виконувати завдання, стежити за платежами та не допускати боргів з боку клієнтів;

- премія за залучення нових клієнтів (10 000 грн). Ця виплата передбачена для менеджерів з продажів та аккаунт-менеджерів. Вона стимулює розширення бізнесу, забезпечує постійну появу нових проєктів і стабільне надходження грошей;

- квартальна премія (15% від окладу). Це загальна виплата для всього штату, яку нараховують за виконання плану виробітку. Вона допомагає підтримувати високу продуктивність праці та дисципліну протягом усього року, незалежно від сезону;

- річна винагорода (2% від чистого прибутку). Цей бонус створений лише для топменеджерів та керівників напрямів. Прив'язка виплати до чистого прибутку напрямку пов'язує дохід керівництва з фінансовим успіхом усієї компанії, що допомагає утримувати ключових управлінців [37, с. 87].

З метою об'єктивної оцінки дієвості існуючих стимулів, визначення рівня деструкції психоемоційного стану працівників та ідентифікації векторів стратегічного розвитку в умовах макроекономічної нестабільності, на базі ТОВ «НОТА-ГРУП» було проведено комплексне внутрішнє соціологічне дослідження факторів залученості та стратегічного бачення персоналу. В анонімному анкетуванні взяли участь 56 співробітників компанії, що забезпечує високу репрезентативність вибірки та дозволяє екстраполювати отримані результати на загальну систему менеджменту організації.

Перший блок моніторингу був спрямований на виявлення динаміки суб'єктивного емоційного стану персоналу та визначення найбільш затребуваних інструментів підтримки з боку роботодавця. Порівняльний аналіз результатів за двома послідовними етапами дослідження дозволив узагальнити тенденції адаптації колективу до кризових явищ [38, с. 175].

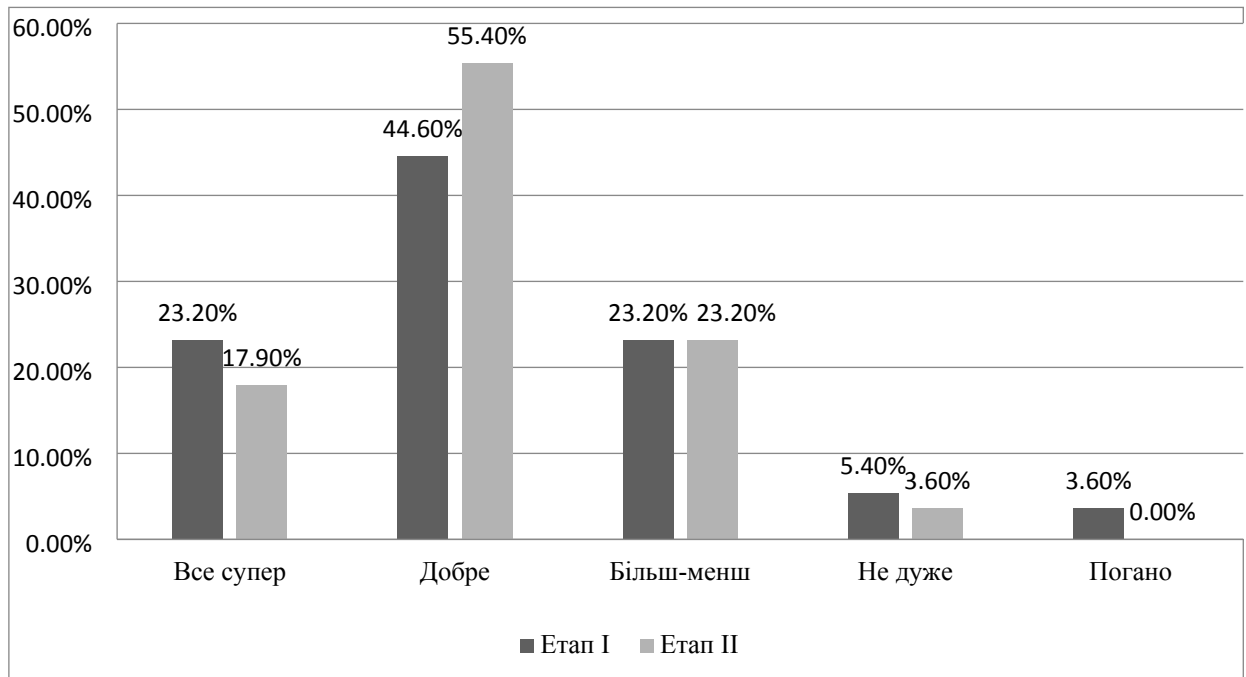


Рисунок 2.1. Динаміка суб'єктивного емоційного стану співробітників ТОВ «НОТА-ГРУП» за результатами двох етапів моніторингу, %

Представлені на рис. 2.1 емпіричні дані свідчать про відносну стабільність кадрового ядра підприємства та позитивний тренд у динаміці психоемоційного клімату. Сукупна частка позитивних оцінок («добре» та «все супер») на першому етапі становила 67,8%, а на другому зросла до 73,3%. Особливе значення для оцінки організаційної ефективності має повна ліквідація критично негативних оцінок («погано») на другому етапі (з 3,6% до 0,0%), що вказує на високу адаптивність персоналу та своєчасність первинних стабілізаційних заходів з боку менеджменту.

Паралельно з оцінкою емоційного стану було здійснено ранжування очікуваних напрямків допомоги від компанії, що дозволило визначити архітектуру найбільш актуальних матеріальних та нематеріальних стимулів для працівників (рис. 2.2).

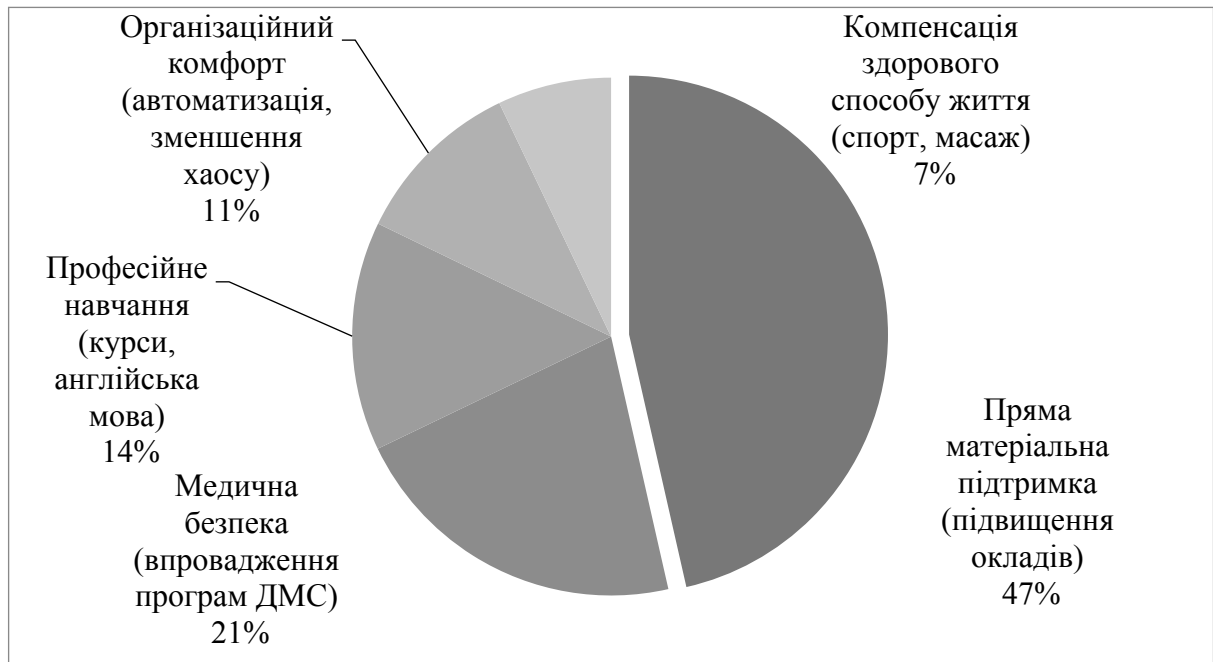


Рисунок 2.2 Ієрархія пріоритетності напрямків підтримки персоналу в ТОВ «НОТА-ГРУП»

За даними рис. 2.2 видно, що ключовим фактором залишається матеріальна складова (перегляд базових окладів та виплата премій). Друге та третє місця посідають елементи розширення інструментів охорони здоров'я (впровадження ДМС) та підтримка фізичної культури (компенсація занять спортом). Організаційні покращення (оптимізація бізнес-процесів) та логістичні компоненти замикають ієрархію, формуючи комплексний запит на трансформацію умов праці [39, с. 599].

Другий масив дослідження був присвячений ідентифікації стратегічних чинників, які, на думку колективу, здатні забезпечити компанії статус абсолютного ринкового лідера. Попри те, що 98,2% респондентів суб'єктивно вважають команду ТОВ «НОТА-ГРУП» сильнішою за конкурентів, а 96,5% відзначають унікальну синергетичну корпоративну культуру («команда моєї мрії», «професійна родина»), якісний контент-аналіз відкритих відповідей дозволив типізувати пропозиції працівників щодо розвитку організації.

Узагальнюючи оцінку системи мотивації в ТОВ «НОТА-ГРУП», можна констатувати її виражену антикризову, але суто матеріальну спрямованість.

Аналіз даних за 2023–2025 роки виявляє глибоку структурну диспропорцію: на тлі дворазового падіння чистого доходу та індивідуального виробітку персонал фірми отримав майже подвоєний фонд оплати праці, а темп росту преміальних виплат досяг 180,41%. Такий крок керівництва дозволив утримати кадрове ядро та забезпечити високий коефіцієнт стійкості колективу на рівні 0,92, проте ми побачили повне ігнорування моральних та психосоціальних чинників стимулювання. За умов тривалого стресу та дистанційного режиму роботи такий дефіцит нематеріальної підтримки прискорює професійне вигорання фахівців і створює деструктивне навантаження персоналу. Відтак, нагальною потребою для ТОВ «НОТА-ГРУП» є відхід від тактики грошового утримання та перехід до збалансованої стратегії: оптимізації процесів через CRM-систему, впровадження системи грейдів, медичного страхування та регулярних заходів із тимбілдінгу.

2.3. Розробка заходів щодо підвищення мотивації персоналу у системі управління організаційною ефективністю ТОВ «НОТА-ГРУП»

Аналіз поданих працівниками пропозицій щодо підвищення мотивації свідчить про те, що внутрішні трансформації в ТОВ «НОТА-ГРУП» мають охоплювати п'ять основних сфер:

1. Технології. Першочерговим кроком є розгортання повноцінної CRM-системи, оптимізація рутинних операцій та запуск «Кабінету клієнта». Це дозволить налагодити точний облік робочого часу, збалансувати навантаження на команду та об'єктивно оцінювати прибутковість кожного проєкту. У підсумку компанія отримає надійну базу для переорієнтації на великих корпоративних клієнтів та зможе переглянути умови роботи з дрібними замовниками [40, с. 495].

2. Маркетинг. Тут головні зусилля варто спрямувати на подолання інформаційної ізоляції компанії на ринку. Для цього доцільно активізувати контент-маркетинг, посилити публічну присутність та залучати провідних фахівців до участі у профільних бізнес-спільнотах чи рейтингах.

Важливо також впроваджувати підходи проактивного консалтингу (робота на випередження запитів) і поступово вирівнювати вартість послуг із середньоринковими показниками.

3. Кадри. У цьому блоці сформувався чіткий запит на прозору систему кар'єрного зростання (грейдування) та розробку планів індивідуального розвитку. Крім того, команда очікує на створення дієвого кадрового резерву та регулярний перегляд заробітних плат відповідно до тенденцій ринку праці.

4. Внутрішні комунікації. Нагальною потребою є побудова єдиної корпоративної бази знань, яка спростить і прискорить адаптацію нових співробітників. Одночасно потрібно чітко закріпити зони відповідальності, щоб мінімізувати стихійність під час постановки термінових завдань.

5. Тімбілдінг та психосоціальна підтримка. Окремо виділяється запит на регулярні командні зустрічі та спільні заходи. В умовах дистанційного або гібридного графіка людям бракує неформального спілкування. Організація психологічних тренінгів та неформальних активностей допоможе знизити рівень стресу, зміцнити внутрішні зв'язки та зберегти взаємовиручку, яку працівники називають однією з головних цінностей компанії [41].

Емпіричним підтвердженням такої потреби є первинні результати дослідження суб'єктивного стану персоналу, відображені на рис. 2.1, де фіксувалися прояви моральної втоми та запит на покращення внутрішнього клімату. Крім того, ієрархія пріоритетів на рис. 2.2 демонструє, що після базових фінансових очікувань працівники найбільше потребують інструментів збереження здоров'я та психосоціальної підтримки.

Для практичної реалізації цього підходу пропонується впровадження внутрішньої програми «Емоційна стійкість бізнесу», яка складається з кількох взаємопов'язаних блоків:

1. Інститут корпоративної психологічної підтримки.

Оскільки консалтинговий бізнес повністю побудований на інтелектуальній праці, емоційне вигорання консультантів прямо знижує якість послуг і доходи компанії. Запровадження посади корпоративного психолога

або залучення спеціалізованого сервісу на умовах аутсорсингу дозволить вирішити такі завдання:

- індивідуальні анонімні консультації для співробітників, які відчують симптоми професійного вигорання, стресу чи зниження продуктивності;
- проведення регулярних групових тренінгів із тайм-менеджменту в умовах віддаленої роботи, управління стресом та профілактики конфліктів у командах;
- навчання лінійних керівників (тимлідів) методам розпізнавання перших ознак вигорання у підлеглих для своєчасного коригування робочого навантаження [42, с. 318].

2. Система цільового тимбілдингу для розподілених команд включає:

- весняно-осінній блок (активний командний спорт). На базі комплексу організуються циклічні турніри з міні-футболу, волейболу та баскетболу. Головна мета - розвантаження працівників через фізичну активність, перемикає увагу з рутинних аналітичних завдань та формування навичок швидкої командної взаємодії у нестандартних ситуаціях;
- літній блок (еко-орієнтований тимбілдинг). Передбачає проведення командних квестів на відкритому просторі та реалізацію ініціативи з масового насадження дерев. Спільна екологічна діяльність не лише посилює соціальну відповідальність бренду, а й трансформує абстрактну декларацію про «професійну родину» в реальний інструмент згуртованості колективу;
- зимовий блок. Фокусується на колективному відвідуванні басейну та проведенні закритих інтерактивних сесій. Цей етап спрямований на зниження накопиченої за рік моральної втоми та загальну психоемоційну релаксацію кадрів [43, с. 120].

У таблиці 2.6 представлено плановий кошторис на проведення заходів із тимбілдингу для персоналу ТОВ «НОТА-ГРУП» на 2026 рік. Базою для локації обрано заміський комплекс «Авантюрист» (м. Київ). Програма передбачає організацію командних спортивних змагань (волейбол, баскетбол, міні-футбол), колективне відвідування басейну в зимовий період для

відновлення ресурсу згуртованості, а також проведення літнього еко-тимбілдингу із масовим насадженням дерев. Розрахунки адаптовано під фактичну чисельність компанії, що становить 65 осіб.

Таблиця 2.6 - Планові витрати на проведення тимбілдингу в ТОВ «НОТА-ГРУП» на 2026 рік

Заходи	Сума, грн.	Час проведення
Спортивний відпочинок на базі «Авантюрист» (оренда майданчиків + пікнік)	1 750 000	Весна, осінь
Абонементи на колективне відвідування басейну	210 000	Зима
Організація еко-тимбілдингу	165 000	Літо
Всього за рік	2 125 000	-

Джерело: пропозиція автора

В умовах підвищеного психоемоційного навантаження, зумовленого безпековими ризиками воєнного стану та адаптацією до дистанційного формату роботи, критично важливим елементом стає впровадження системи психологічної підтримки кадрів. Програма передбачає залучення кваліфікованого психолога на умовах регулярного консалтингу (1–2 рази на рік для глибокої діагностики колективу) та проведення спеціалізованих інтерактивних тренінгів. Психологічний тренінг у системі менеджменту організації розглядається як форма активного навчання, спрямована на подолання внутрішнього виснаження, розвиток лідерських навичок, покращення комунікаційних зв'язків та зміцнення командної взаємодії [44, с. 36]. У сучасному управлінському середовищі важливо акцентувати увагу на розвиток емоційної компетентності лідерів, що дозволяє їм вчасно реагувати на зміни в настроях команди та моделі взаємодії між співробітниками [49, с. 67].

Шляхом застосування рольових ігор, ситуаційних вправ та симуляцій забезпечується закріплення нових поведінкових моделей у стресових ситуаціях. Розрахунок бюджету на цей напрям наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Витрати на залучення психолога та проведення тренінгів у ТОВ «НОТА-ГРУП» на 2026 рік

Назва заходу	Сума за рік, грн.
Залучення психолога (діагностика та консультації 1-2 рази на рік)	250 000
Організація професійних психологічних тренінгів для працівників	550 000
Разом	800 000

Джерело: пропозиція автора

Для визначення масштабу очікуваного економічного виграшу від втілення розроблених заходів у ТОВ «НОТА-ГРУП» доцільно оцінити планові зміни ключових результативних показників діяльності підприємства. З метою обрахунку фінансових наслідків впровадження кадрових ініціатив за розрахунковий термін (2026 рік) візьмемо до уваги прогнозоване 7% зростання показника чистого доходу від реалізації послуг, що спирається на нормативні значення ринкової ефективності подібних програм.

Допустимо, що інші складові фінансових результатів ТОВ «НОТА-ГРУП» залишаться незмінними на рівні 2025 року, тоді як операційні витрати компанії зростуть суворо на величину розробленого бюджету нематеріальної мотивації (впровадження всесезонного тимбілдингу та інституту психологічної підтримки), яка становить 2 925 тис. грн. У таблиці 2.8 наведено розрахунок планового фінансового результату ТОВ «НОТА-ГРУП» на 2026 рік у порівнянні з фактичними даними попередніх періодів.

Таблиця 2.8 - Прогноз фінансових результатів ТОВ «НОТА-ГРУП» після реалізації нової системи мотивації працівників на 2026 рік, тис. грн.

Показник	2025 рік (база)	2026 рік (прогноз)	Темп росту (2026/2025), %
Чистий дохід від реалізації	50 858	54 418,06	107,00
Операційні витрати	44 274	47 199,00 (44274+2925)	106,61
Податок на прибуток (18%)	1 185	1 299,43	109,66
Чистий прибуток	5 398	5,919,63	109,66

Джерело: пропозиція автора

Як свідчать дані прогнозних розрахунків, наведених у таблиці 2.8, впровадження оновленої системи мотиваційних заходів дозволить

збалансувати фінансову архітектуру підприємства. Попри об'єктивне збільшення операційних витрат на покриття кошторису програми «Емоційна стійкість бізнесу», випереджаючий темп зростання продуктивності праці та оптимізація внутрішнього клімату забезпечать позитивний синергетичний ефект. У результаті очікується, що плановий чистий прибуток ТОВ «НОТА-ГРУП» у 2026 році досягне 5 919,63 тис. грн, що на 9,66% (або на 521,63 тис. грн) перевищує базовий рівень 2025 року. Отримані дані підтверджують економічну доцільність капіталовкладень у психосоціальний та рекреаційний капітал розподілених команд, оскільки стабілізація кадрового ядра та подолання професійного вигорання консультантів виступають прямим драйвером підвищення загальної організаційної ефективності консалтингової компанії.

Висновки до розділу 2

Компанія працює на ринку професійних послуг України. Вона трансформувалася з юридичної фірми у комплексного партнера з аутсорсингу бізнес-процесів. Лінійно-функціональна структура управління відповідає масштабам підприємства. Проте для покращення взаємодії між департаментами потрібно впровадити CRM-системи. Фінансові показники за 2023–2025 роки свідчать про стабілізацію після кризи. У 2025 році чистий дохід зріс на 33,12% порівняно з минулим роком, активи становили 118 410 тис. грн, а рентабельність операційної діяльності склала 10,6%. Кадровий склад залишається стабільним: штат збільшився на 11 осіб, а коефіцієнт стійкості кадрів досяг 0,92. Це важливо для консалтингу, де результати залежать від експертності фахівців. Діюча система мотивації орієнтована виключно на грошові виплати. Через прагнення утримати працівників фонд оплати праці зріс майже вдвічі, а мотиваційні виплати на 180,41%. Цей ріст випереджає продуктивність праці, що створює тиск на бюджет компанії. Головний недолік кадрової політики відсутність психологічної підтримки. Робота в умовах воєнного стану викликає вигорання персоналу. Опитування

працівників показало потребу в соцпакеті та чітких умовах кар'єрного росту.

Для вирішення цих проблем обґрунтовано програму «Емоційна стійкість бізнесу» на 2026 рік із бюджетом 2 925 000 грн. Заходи включають сезонні тимбілдинги та корпоративну психологічну допомогу. Це дозволить змінити підхід від суто фінансового утримання до розвитку людських ресурсів.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило встановити, що мотивація персоналу є одним із ключових чинників забезпечення організаційної ефективності та конкурентоспроможності підприємства в умовах трансформаційних змін, зростання конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища. Мотивація безпосередньо впливає на результативність праці, рівень залученості, лояльності та інноваційної активності працівників, формуючи основу для стійкого розвитку організації. Проведене дослідження дозволило досягти поставленої мети, всі визначені завдання виконані та за результатами роботи сформульовані такі висновки:

1. Розкрито сутність та роль мотивації персоналу у системі управління організаційною ефективністю, а також проаналізовано основні теоретичні концепції мотивації. Узагальнення теоретичних концепцій, сучасних наукових підходів і зарубіжного досвіду підтвердило, що ефективна система мотивації не може ґрунтуватися виключно на матеріальних стимулах. Найбільший ефект досягається за умови комплексного поєднання матеріальних, нематеріальних, соціальних, організаційних і психологічних інструментів мотивації з урахуванням індивідуальних потреб, цінностей і компетенцій персоналу. Такий підхід забезпечує не лише короткострокове стимулювання результатів праці, а й формування стійкої внутрішньої мотивації працівників.

2. Досліджено вплив мотиваційних інструментів на ефективність діяльності організації. Обґрунтовано, що система мотивації персоналу має бути інтегрованою в загальну систему стратегічного управління підприємством та узгодженою з його цілями розвитку. Орієнтація мотиваційних механізмів на розвиток людського потенціалу, підвищення професійних компетенцій, підтримку залученості та відповідальності працівників створює передумови для підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і зміцнення організаційної стійкості. Запропонований у роботі підхід до формування системи мотивації персоналу

базується на системному та адаптивному використанні мотиваційних інструментів з урахуванням специфіки діяльності підприємств і реалій вітчизняного середовища. Його реалізація сприяє підвищенню організаційної ефективності, формуванню довгострокових конкурентних переваг і забезпеченню сталого розвитку підприємств у сучасних умовах.

3. Здійснено загальну характеристику діяльності обраного підприємства та здійснено оцінку поточного стану мотивації персоналу. У результаті характеристики підприємства з'ясувалося, що ТОВ «НОТА-ГРУП» перейшло від звичайних юридичних послуг до повного аутсорсингу бізнес-процесів. Структура управління компанією лінійно-функціональна, що повністю підходить під її масштаби. Фінансовий аналіз за 2023–2025 роки показав, що бізнес стабілізувався після кризи: у 2025 році чистий дохід піднявся на 33,12%, а операційна рентабельність тримається на рівні 10,6%. Крім того, у фірмі дуже стабільний колектив – коефіцієнт стійкості кадрів становить 0,92. Для сфери консалтингу це головне, бо весь результат залежить від збереження досвідчених фахівців. При оцінці мотивації виявлено серйозний перекис у бік лише грошових виплат. Бажання втримати людей призвело до того, що фонд оплати праці зріс майже вдвічі, а премії та бонуси стрибнули на 180,41%. Таке зростання випереджає реальну продуктивність праці й сильно тисне на бюджет компанії. Головна проблема теперішньої системи – повна відсутність психологічної та моральної підтримки. Через роботу під час війни люди просто вигорають, тому мають чіткий запит на нормальний соцпакет і зрозумілі умови для кар'єрного росту.

4. Розроблено заходи щодо підвищення ефективності мотивації персоналу з урахуванням специфіки діяльності ТОВ «НОТА-ГРУП». Для вирішення описаних проблем розроблено програму «Емоційна стійкість бізнесу» на 2026 рік із бюджетом 2 925 000 грн. Проєкт передбачає оплату послуг корпоративного психолога та організацію сезонних тимбілдингів. Це допоможе керівництву піти від неефективної практики постійного закидання грошима й почати нормально розвивати команду. Впровадження цих заходів

покращить атмосферу в колективі, підніме ефективність роботи людей і дасть компанії прогнозоване зростання чистого доходу на 7%. Разом із цим, оптимізація витрат на персонал та підвищення продуктивності праці забезпечать планове зростання чистого прибутку на 9,66%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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>.
2. Янієва Д. Д. Формування механізмів мотиваційного впливу в системі організаційної культури підприємства : дис. ... д-ра філософії : 073 «Менеджмент». – Харків : Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2024. 275 с. URL: https://hneu.wu.ua/content/documents/495/49414/Attaches/yaniieva_dis.pdf (дата звернення 05.01.2026).
3. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. А. Хілуха, П. М. Косінський ; за заг. ред. О. М. Шубалого. 2-ге вид., перероб. і доп. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с. URL: <http://library.megu.edu.ua:8180/jspui/handle/123456789/4354> (дата звернення 06.01.2026).
4. Пустовіт О. Г., Басюк Є. В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. № 3(76). С. 47–63. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2021-3-47-63>.
5. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4(51). С. 104–109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>
6. Леміш К., Суслик А., Швачко В. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28>.
7. Васюта В. Б., Радченко А. А. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 86. № 1. С. 134–140. DOI:

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.134

8. Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. *БізнесІнформ*. 2021. № 5. С. 378–384. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-378-384>.
9. Замроз М., Кульчицька Л. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 13. С. 78–84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.9>.
10. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Шинкаренко А. В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. *Економічний простір*. 2021. № 174. С. 63–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/174-11>.
11. Попик О. В. Організаційні аспекти нематеріальної мотивації персоналу в системі управління якістю підприємства. *Економіка та управління АПК*. 2021. № 2. С. 181–192. doi: 10.33245/2310-9262-2021-169-2-181-192
12. Меленчук І. І. Підвищення мотивації персоналу як чинника ефективності діяльності організації. *Grail of Science*. 2022. № 17. С. 94–98. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.22.07.2022.013>.
13. Замлинський В., Скрипник Н., Федака В. Управління персоналом в умовах воєнного стану: інтеграція цифрових технологій. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 1 (338). С. 555–563. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-82>.
14. Лютфалієва Л. С., Беженар К. Д., Кротик Л. І. Роль функції мотивації в підвищенні ефективності управління персоналом. В: *Abstracts of VIII International Scientific and Practical Conference*. Munich, Germany. С. 166–170. URL: <https://eu-conf.com/en/events/information-technologies-and-automation-oflearning-in-modern-conditions/> (дата звернення 10.01.2026).
15. Торбич А. В. Сутність та значення кадрового забезпечення в системі управління підприємством. *Академічні візії*. 2024. № 36. URL:

<https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1440> (дата звернення 10.01.2026).

16. Кучинський В., Гуцан О. Формування ефективної системи мотивації персоналу на основі моделей компетенцій. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2021. № 4. С. 45–51. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.4.45>.

17. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-16>.

18. Котлубай В. О., Скакунова В. О. Вплив інноваційних інструментів мотивації на продуктивність проєктних команд. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України*: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Кропивницький, 07–08 листопада 2024 р. Кропивницький : Центральноукраїнський національний технічний університет, 2024. С. 326–328. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/50a5a5c0-a1c6-4fc9-a35a-c5f548b0c872/content> (дата звернення 12.01.2026).

19. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3(55). С. 94–100. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-55-94-100>.

20. Галузяк В. М. Зарубіжний досвід розвитку лідерської компетентності майбутніх менеджерів освіти: психологічні підходи та освітні практики. *Українська полоністика*. 2025. Т. 24, № 2. С. 141–152. DOI: 10.35433/2220-4555.24.2025.ped-3.

21. Горпинич В., Шевчук О. Зарубіжний досвід формування системи мотивації персоналу підприємства. URL: <https://elar.tsatu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bbac12f5-1998-492b-8681-eb1d7c0bb45a/content> (дата звернення 14.01.2026).

22. Долгальова О., Ремесник Т. Застосування зарубіжних методів

мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 3 (70). С. 140–147. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.03.

23. Кифяк В. І., Тодоріко І. М. Імплементация зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2021. № 1 (47). С. 72–77. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-1-72-77>.

24. Кондратенко Н. О., Волкова М. В., Магомедова М. А. Зарубіжний досвід використання системи мотивації та стимулювання персоналу організації. *БізнесІнформ*. 2019. № 12. С. 414–420. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-414-420>.

25. Орлова А. Зарубіжний досвід стимулювання ефективної праці персоналу. В: *Збірник тез доповідей викладачів, аспірантів та співробітників LVI науково-технічної конференції «Наука в ЦНТУ: основні досягнення та перспективи розвитку» (День науки – 2025)*. – Кропивницький : ЦНТУ, 2025. С. 118–120. URL: <https://kntu.kr.ua/file/content/19362/zbirnyk-tez-dopovidei-vykladachiv-aspirantiv-ta-spivrobitnykiv-lvi-naukovo-tekhnichnoi-konferentsii-nauka-vyrobnytstvu-2025-za-pidsumkamy-provedennia-dnia-nauky-2025-24-25-kvitnia-2025-roku.pdf> (дата звернення 15.01.2026).

26. Fan Y., Blalock E. C., Lyu X. A meta-analysis of the relationship between public service motivation and individual job performance: cross-validating the effect of culture. *International Public Management Journal*. 2022. Vol. 25, No. 7. P. 1115–1130. DOI: <https://doi.org/10.1080/10967494.2022.2072425>.

27. Gazi M. A. I., Yusof M. F., Islam M. A., Amin M. B., Senathirajah A. R. S. Analyzing the impact of employee job satisfaction on their job behavior in the industrial setting: An analysis from the perspective of job performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2024. Vol. 10, Iss. 4. Article 100427. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100427>.

28. Horbal N. I., Melnychuk K. Y. Increasing motivation of employees of Ukrainian enterprises in crisis conditions. *SEMI*. 2023. Vol. 7, No. 1. P. 107–119. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2023.01.107>.

29. Slemp G. R., Field J. G., Cho A. S. H. A meta-analysis of autonomous and controlled forms of teacher motivation. *Journal of Vocational Behavior*. 2020. Vol. 121. Article 103459. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103459>.
30. Slemp G. R., Lee M. A., Mossman L. H. Interventions to support autonomy, competence, and relatedness needs in organizations: A systematic review with recommendations for research and practice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2021. Vol. 94, Iss. 2. P. 427–457. DOI: <https://doi.org/10.1111/joop.12338>.
31. Van den Broeck A., Howard J. L., Gagné M. та ін. Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2021. Vol. 11, Iss. 3. DOI: <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>.
32. Сайт компанії ТОВ «НОТА-ГРУП». URL: <https://notagroup.com.ua/> (дата звернення 02.05.2026).
33. Дунда С. П., Тарануха А. В. Формування альтернативних стратегій підприємства методом динамічного SWOT-аналізу. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2021. № 6. С. 65-72.
34. Чернишова, Л. В. Економічний аналіз суб'єктів господарювання: перспективи розвитку. *Науко-вий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. пр.* 2022. № 8(297). С. 40-47.
35. Ведерніков М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. Р. 39-48.
36. Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 378-384.
37. Потьомкін Л. М. Підвищення ефективності функціонування підприємств та рівня управління процесом мотивації персоналу в умовах воєнного стану. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2023. (3-4). С. 86-

87.

38. Коваль З., Мандибур А. Аналіз можливостей інтегрування міжнародного досвіду мотивування персоналу в систему управління українських підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 172-176.

39. Михайленко О. В., Закревська Ю. Д., Ярчук К. М. Система оцінки та мотивації персоналу. In *The 3 rd International scientific and practical conference—Results of modern scientific research and development*. 2021. № 675 p. 596.

40. Чуркін А. О. Моніторинг ефективності мотивації персоналу підприємств. In *The 4th International scientific and practical conference “Actual problems of modern science”(January 31–February 3, 2023) Boston, USA. International Science Group*. 2023. 492 p.

41. Махмудов Х., Чухліб В. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. *Економіка та суспільство*. 2023. № (52).

42. Череп О., Томарева-патлахова В., Кабанова О. Оцінка і резерви підвищення лояльності персоналу підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2021. № 294(3). С. 316-322.

43. Жуковська В., Миколайчук І., Леонтєва А., Абраменко Д. Оцінка лояльності персоналу та вплив на результати бізнесу в умовах воєнного стану. *Економічні горизонти*. 2024. №4 (29). С.113-124.

44. Ткаченко К., Коптева Г. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"(економічні науки)*. 2023. № (4). С. 33-38.

45. Riabets, K. A. Legislative support for digitalization of personnel management as a tool to enhance the effectiveness of public administration. *Pressing Problems of Public Administration*. 2025. No. 1 (66). P. 401–415. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-1-19>.

46. Рябець К. А. Збереження та популяризація книжкової спадщини

України як засади забезпечення державної політики у сфері національної безпеки / К. А. Рябець, Д. В. Устиновський. Рукописна та книжкова спадщина України. 2025. № 3. С. 236-252. DOI: <https://doi.org/10.15407/rksu.38.236>.

47. Рябець К. А., Акіліна О. В. Політико-правові засади управлінських рішень у трудовій сфері організацій під час воєнного стану. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2025. № 4 (18). С. 176–252. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0415>.

48. Рябець К. А. Правові засади прийняття публічно-управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу підприємств в умовах цифровізації. *Державне будівництво*. 2025. № 1 (37). С. 569–579. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-40>.

49. Рябець К. А. Роль лідерства у процесі прийняття управлінських рішень у публічному управлінні та формуванні державної політики. *Державне будівництво*. 2025. Т. 2, № 38. С. 64–75.

ДОДАТКИ

Додаток А

Сучасні наукові підходи до мотивації персоналу та їх вплив на ефективність діяльності підприємств

Сутнісна характеристика підходу	Основні інструменти мотивації	Вплив на організаційну ефективність	Джерела
Системний підхід			
Мотивація розглядається як комплексна соціотехнічна система, що інтегрує економічні, соціальні, психологічні та організаційні елементи	Матеріальні стимули, соціальні гарантії, організаційні умови, комунікації	Зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів, підвищення залученості	Денисенко М., Мельник Л. (2020) [19]; Гринько Т. та ін. (2021) [10]
Стратегічно орієнтований підхід			
Мотивація узгоджується зі стратегічними цілями підприємства та довгостроковим розвитком	Матеріальні й нематеріальні стимули, розвиток компетенцій, інноваційні заохочення	Підвищення конкурентоспроможності та лояльності персоналу	Леміш К., Суслик А., Швачко В. (2025) [6]
Соціально-економічний підхід			
Мотивація як механізм регулювання поведінки через поєднання економічної та соціальної ефективності	Заробітна плата, соціальні пакети, оцінка мотиваційного стану	Зростання прибутковості та соціальної стабільності персоналу	Замроз М., Кульчицька Л. (2022) [9]; Меленчук І. (2022) [12]
Компетентнісний підхід			
Мотивація базується на розвитку професійних і поведінкових компетенцій працівників	Грейдинг, КРІ, розвиток навичок, навчання	Формування конкурентних переваг, зростання ефективності діяльності	Кучинський В., Гуцан О. (2021) [16]
Підхід нематеріальної мотивації			
Акцент на психологічних, соціальних і культурних чинниках мотивації	Визнання, довіра, корпоративна культура, комунікації, залучення	Покращення якості процесів, підвищення задоволеності працею	Попик О. (2021) [11]; Ігнатюк В., Туніна Г. (2023) [1]
Інноваційний підхід			
Використання сучасних технологій та нестандартних інструментів мотивації	Гейміфікація, коучинг, менторство, ШІ, гнучкі графіки	Зростання творчого потенціалу та ефективності проектних команд	Котлубай В., Скакунова В. (2024) [18]
Антикризовий та адаптивний підхід			
Адаптація мотивації до умов невизначеності, кризи та воєнного стану	Психологічна підтримка, безпека, дистанційна робота	Збереження продуктивності та стійкості персоналу	Черевань І. та ін. (2024) [5]; Когут І. (2022) [17]

Вплив мотиваційних інструментів на організаційну ефективність підприємства

Сутність інструменту	Переваги для персоналу	Вплив на організаційну ефективність	Обмеження застосування	Автор(и), рік
Матеріальне стимулювання (оплата праці, премії, бонуси)				
Фінансове заохочення за результати праці	Забезпечення базових потреб, короткострокова мотивація	Зростання продуктивності у короткостроковому періоді	Обмежений довгостроковий ефект, ризик звикання	Денисенко М., Мельник Л. (2020) [19]; Меленчук І. (2022) [12]
Нематеріальна мотивація (визнання, довіра, корпоративна культура)				
Психологічний і соціальний вплив на поведінку працівників	Залученість, відповідальність, самореалізація	Підвищення якості процесів і стабільності результатів	Потребує зрілої управлінської культури	Попик О. (2021) [11]; Ігнатюк В., Туніна Г. (2023) [1]
Компетентнісно-орієнтована мотивація (KPI, грейдинг)				
Заохочення розвитку професійних компетенцій і результативності	Орієнтація на досягнення, професійний розвиток	Формування конкурентних переваг підприємства	Складність впровадження, ризик формалізації	Кучинський В., Гуцан О. (2021) [16]
Соціально-економічні мотиваційні механізми				
Поєднання економічних і соціальних важелів впливу	Лояльність, відчуття причетності	Зростання прибутковості та соціальної стабільності	Потребують індивідуалізації	Замроз М., Кульчицька Л. (2022) [9]
Інноваційні мотиваційні інструменти (гейміфікація, коучинг, ШІ)				
Використання цифрових і поведінкових технологій	Залученість, креативність, командна взаємодія	Підвищення ефективності проєктних і креативних команд	Не універсальні для всіх категорій персоналу	Котлубай В., Скакунова В. (2024) [18]
Кризово-адаптивні мотиваційні інструменти				
Орієнтація на безпеку, психологічну підтримку, стабільність	Зниження стресу, емоційна стійкість	Збереження працездатності в кризових умовах	Обмежена дія поза кризовими періодами	Когут І. (2022) [17]; Черевань І. та ін. (2024) [4]
Стратегічно орієнтована система мотивації				
Узгодження стимулів зі стратегією розвитку організації	Лояльність, довгострокова зацікавленість	Стійке зростання організаційної ефективності	Вимагає системного управління	Леміш К. та ін. (2025) [6]