

УДК 658

JEL Classification: M12, M54

DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06>

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЙ ТА ЗМІН НА УСІХ РІВНЯХ МЕНЕДЖМЕНТУ

PERSONNEL MOTIVATION IN THE CONTEXT OF TRANSFORMATIONS AND CHANGES AT ALL LEVELS OF MANAGEMENT

Гірняк К. М.

Кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С. З. Ґжицького,
м. Львів, Україна
ORCID: 0000-0002-5869-9956

Тарасович Л. В.

Кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту та маркетингу,
Поліський національний університет,
м. Житомир, Україна
ORCID: 0000-0003-0740-6567

Kateryna Hirniak

Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the department of management,
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies,
Lviv, Ukraine

Liudmyla Tarasovych

Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Head of the department of Management and Marketing,
Polissia National University,
Zhytomyr, Ukraine

*Метою дослідження є характеристика особливостей підвищення мотивації персоналу в контексті трансформацій та змін. Об'єктом дослідження виступає персонал та кадрова складова підприємства в цілому. Основне завдання статті є розкриття напрямів підвищення мотивації персоналу в контексті трансформацій новітніх парадигм менеджменту. Показано, що мотиваційний аспект значно впливає на успіх і конкурентоспроможність підприємства, особливо в часи динамічних змін, цифровізації та необхідності швидкої адаптації. Проаналізовано роль мотивації у формуванні корпоративної культури, підтримці талановитих працівників та стимулюванні інноваційного розвитку. Визначено чотири вагомні сутнісні засади мотивації персоналу на підприємстві: індивідуальний підхід, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, залученість у процеси управління та прозорість із довірою. Кожна із засад розкрита з позиції сучасних викликів і перспектив, що відкриваються для менеджменту. Зроблено висновок, що мотивація персоналу сьогодні – це не просто набір традиційних заходів, а комплексна, стратегічно важлива система, інтегрована у всі рівні менеджменту та системи забезпечення кадрової безпеки. Вона враховує як індивідуальні очікування працівників, так і цілі самого підприємства, формуючи сталу основу для конкурентоспроможності й розвитку. У контексті новітніх парадигм менеджменту інноваційний та гнучкий підхід до мотивації персоналу стає вирішальним чинником успіху. Також окреслено чотири найбільш ключові зміни в системі мотивації персоналу підприємства. По-перше, відбулася переорієнтація з вертикальних структур на більш горизонтальні, що посилює залучення персоналу у процеси ухвалення рішень. По-друге, зросла важливість корпоративної культури, яка об'єднує працівників на основі спільних цінностей. По-третє, запроваджено гібридні моделі роботи, що розширюють формат співпраці та ставлять нові вимоги до системи заохочень. **Ключові слова:** мотиваційний аспект; персонал; менеджмент; підприємства; індивідуальний підхід; прозорість; гібридні моделі праці; корпоративна культура; кадрова безпека.*

The purpose of the study is to characterize the features of increasing personnel motivation in the context of transformations and changes. The object of the study is the personnel and the personnel component of the enterprise as a whole. The main task of the article is to reveal the directions of increasing personnel motivation in the context of transformations of the latest management paradigms. It is shown that the motivational aspect significantly affects the success and competitiveness of the enterprise, especially in times of dynamic changes, digitalization and the need for rapid adaptation. The role of motivation in the formation of corporate culture, support for talented employees and stimulation of innovative development is analyzed. Four significant essential principles of personnel motivation at the enterprise are identified: an individual approach, a combination of material and non-material incentives, involvement in management processes and transparency with trust. Each of the principles is revealed from the perspective of modern challenges and prospects that open up for management. It is concluded that personnel motivation today is not just a set of traditional measures, but a complex, strategically important system integrated into all levels of management and personnel security systems. It takes into account both the individual expectations of employees and the goals of the enterprise itself, forming a sustainable basis for competitiveness and development. In the context of the latest management paradigms, an innovative and flexible approach to staff motivation becomes a decisive factor in success. The four most key changes in the system of motivation of the enterprise's staff are also outlined. First, there has been a reorientation from vertical structures to more horizontal ones, which increases the involvement of staff in decision-making processes. Second, the importance of corporate culture, which unites employees on the basis of common values, has increased. Third, hybrid work models have been introduced, expanding the format of cooperation and setting new requirements for the incentive system.

Key words: motivational aspect; personnel; management; enterprises; individual approach; transparency; hybrid work models; corporate culture; personnel security.

ВСТУП

Мотивація персоналу на підприємствах сьогодні постає як один із наріжних каменів успіху, особливо в умовах невідомої трансформації новітніх парадигм менеджменту. Суспільно-економічний контекст, у якому функціонують сучасні підприємства, вимагає від керівників не тільки розуміння глобальних тенденцій, а й швидкої адаптації до змін. Ключовим залишається мотиваційний аспект, адже саме він сприяє вивільненню творчого потенціалу та підвищенню продуктивності. У результаті, підприємства, які системно дбають про мотиваційні механізми, мають значно вищі шанси на стабільне та динамічне зростання на ринку.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Зазначимо, що поглиблений огляд науково-практичної літератури показує, що важливі аспекти проблем системи мотивації персоналу підприємства, розкривалися в роботах багатьох вчених. До прикладу, О. М. Герасименко [1] зосереджується на моделюванні систем забезпечення кадрової безпеки, що є критично важливим для створення ефективного робочого середовища, де мотивація співробітників є центральним елементом. Т. С. Бушман [2] детально аналізує поняття «кадрова безпека», визначаючи її як ключовий фактор управління персоналом, який впливає на мотивацію та загальну продуктивність. О. А. Кириченко та Ю. А. Поскрипко [3] обговорюють теоретичні засади системи економічної безпеки кадрового забезпечення, акцентуючи на необхідності врахування мотиваційних аспектів при розробці кадрових стратегій. В контексті новітніх парадигм, О. З. Воронка та співавтори [4] вивчають кадрову безпеку через призму економічної безпеки підприємства, що включає аналіз мотиваційних стратегій як частини корпо-

ративної безпеки. І. Я. Бурда [5] досліджує механізми забезпечення кадрової безпеки в процесі формування та реалізації кадрової політики, підкреслюючи важливість мотивації у забезпеченні високого рівня лояльності та залученості персоналу. Л. В. Балабанова та О. В. Сардак [6] надають повний огляд методів управління персоналом, включно з мотиваційними техніками, що адаптовані до сучасних умов роботи та трансформацій у сфері менеджменту. Х. В. Жидецька [7] розглядає формування системи показників для визначення рівня соціально-трудової безпеки, що має прямий вплив на мотиваційні аспекти роботи персоналу. Д. В. Коваленко [8] звертає увагу на методологічні основи вимірювання лояльності персоналу, що є важливим для розуміння мотиваційних факторів в сучасних умовах.

Віддаючи належне науковому внеску провідних вчених, низка теорій і концепцій підвищення мотивації персоналу в контексті трансформацій новітніх парадигм менеджменту, досі не розкрито в повному обсязі, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ

Метою дослідження є характеристика особливостей підвищення мотивації персоналу в контексті трансформацій та змін. Об'єктом дослідження виступає персонал та кадрова складова підприємства в цілому.

Основне завдання статті є розкриття напрямів підвищення мотивації персоналу в контексті трансформацій новітніх парадигм менеджменту.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічна основа даного дослідження включає використання різноманітних методів, зокрема: метод індукції та дедукції для аналізу та для розкриття сутності мотивації персоналу; метод порівняння і систематизації для виявлен-

ня та систематизації засад, що характеризують мотивацію персоналу на підприємстві; метод синтезу і аналізу для дослідження ефективності мотиваційних підходів; морфологічний метод для вивчення структурних змін у мотиваційних системах; графічний та табличний методи для наочного представлення даних; абстрактно-логічний метод для формування теоретичних узагальнень та висновків щодо динаміки та інновацій у мотивації персоналу.

РЕЗУЛЬТАТИ

Роль мотивації персоналу посилилася на тлі посиленої конкуренції та нових вимог до гнучкості управлінських процесів [10-11]. Підприємства, які прагнуть стати лідерами у своїй галузі, вже не можуть покладатися винятково на традиційні схеми заохочень і покарань. Сучасний менедж-

мент орієнтується на глибше розуміння людської природи, психології та потреб працівників. Мотиваційний аспект більше не зводиться лише до матеріального заохочення: зростає значення нематеріальних чинників, таких як комфортне робоче середовище, можливості професійного й особистісного розвитку та залучення працівників до ухвалення рішень. Новітні парадигми менеджменту роблять акцент на колективному інтелекті, партнерському стилі керівництва та горизонтальних зв'язках замість ієрархічних. У такому підході мотивація персоналу стає невіддільною складовою управлінського циклу. Якщо раніше менеджмент передбачав чітку вертикаль, де ініціатива йшла «зверху вниз», то зараз набуває популярності ідея взаємодії між різними рівнями та відділами (табл.1).

Таблиця 1

Сутнісні характеристики мотивації персоналу на підприємстві

Характеристики	Суть
Індивідуальний підхід	Першочерговою засадою є визнання унікальності кожного працівника. Менеджмент, орієнтований на розвиток підприємства, має формувати мотиваційний аспект, беручи до уваги конкретні інтереси, цінності та уміння кожного члена колективу
Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів	Баланс між фінансовими винагородами та нематеріальними стимулами – друга сутнісна засада мотивації персоналу. Хоча розмір заробітної плати й залишається важливим, сучасний мотиваційний аспект також охоплює можливості самореалізації, професійного розвитку, визнання і комфортного робочого середовища
Залученість у процеси управління	Дієві механізми зворотного зв'язку та стимулювання ініціативи дають змогу працівникам відчувати, що їхній внесок дійсно важливий для розвитку підприємства
Прозорість і довіра	Персонал повинен розуміти, як формується система заохочень, якими є довгострокові завдання й куди рухається підприємство

Джерело: складено авторами

Парадигмальність мотивації як функції менеджменту полягає в тому, що вона базується на двох взаємодоповнюючих підходах: змістовних теоріях, які акцентують увагу на внутрішніх потребах та цінностях людини (наприклад, самореалізація, визнання), і прецесійних теоріях, які розглядають мотивацію через призму зовнішніх стимулів (наприклад, винагорода, покарання). Ця двоїстість дозволяє створювати гнучкі системи мотивації, що враховують як індивідуальні потреби працівників, так і організаційні цілі, забезпечуючи ефективне спонукання до праці та досягнення кращих результатів. Таким чином, парадигма мотивації полягає в поєднанні внутрішніх і зовнішніх факторів для створення оптимального механізму управління людськими ресурсами (рис.1).

Важливість мотиваційних інструментів підсилюється тим, що сучасний ринок праці стає дедалі більш мобільним [12]. Фахівці високого рівня можуть швидко переміщуватися між різними підприємствами, шукаючи не тільки кращу оплату, а й відчуття причетності до спільної мети. Як відмічається в літературі [13-14] за таких умов утримати талановитих працівників – одне з головних завдань менеджменту. І тут ключовим фактором

стає мотиваційний аспект, що охоплює і розуміння цінностей колективу, і надання можливостей для зростання, і підтримку гармонійного балансу між роботою та особистим життям. Зростання ролі мотивації персоналу пояснюється й тим, що багато підприємств переходять до проектного типу роботи, де утворюються тимчасові команди для досягнення конкретних цілей. У таких умовах звичні методи, націлені на рутинне виконання обов'язків, не працюють належним чином [15]. Натомість потрібен динамічний мотиваційний аспект, який сприяє згуртуванню колективу, побудові довіри та готовності працівників вкладатися в проекти з максимальною віддачею (рис.2).

Якщо розглядати мотивацію персоналу в історичній ретроспективі, то традиційні методи базувалися переважно на авторитарному стилі керування. Однак із розвитком сучасних концепцій лідерства зросла потреба в усвідомленому та партнерському стилі взаємодії з персоналом. У новітніх парадигмах менеджменту впроваджуються самоорганізаційні практики, де роль керівника полягає більше в координації та наставництві, ніж у жорсткому контролі. Це посилює мотиваційний аспект, адже люди стають співтворцями процесу, а не просто виконавцями.



Рис. 1. Ключові компоненти системи мотивації персоналу на підприємстві

Джерело: складено авторами



Рис. 2. Складові мотиваційного аспекту безпекового розвитку персоналу в контексті трансформацій новітніх парадигм менеджменту

Джерело: складено авторами

ДИСКУСІЯ

Актуальність теми зумовлена швидкими змінами, які відбуваються в економічному середовищі. Цифровізація, автоматизація й гібридні формати зайнятості вимагають від підприємств перегляду власної управлінської філософії. Менеджмент уже не може спиратися на колишні методи, оскільки складність процесів зростає, а пріоритети персоналу стають дедалі різноманітнішими. Люди шукають не тільки фінансову вигоду, а й реалізацію своїх здібностей, визнання та гнучкості. Тому мотиваційний аспект, що раніше розглядався як допоміжний інструмент, перетворився на стратегічну ланку у побудові конкурентних переваг підприємства.

ВИСНОВКИ

У підсумку, мотивація персоналу набуває особливої актуальності через глобальні трансформації новітніх парадигм менеджменту та потребу підприємств у високій адаптивності. Її роль у досягненні результатів неможливо переоцінити: правильно налаштований мотиваційний аспект забезпечує безперервний розвиток навичок, стимулює інновації та консолідує зусилля працівників навколо спільних цілей. Тому питання «Чому це потрібно й важливо?» має однозначну відповідь: без дієвої системи мотивації персоналу в умовах сучасного світу підприємства приречені на втрату конкурентних переваг і гальмування свого розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Gerasymenko, O. M. (2012). Modeliuvannia systemy zabezpechennia kadrovoi bezpeky subiekta hospodariuvannia [Modeling the system of personnel security provision of an economic entity]. *Aktualni problemy ekonomiky - Current problems in economics*, (2)128, 118–124 [in Ukrainian].
2. Bushman, T. S. (2016). Morfolohichnyi analiz poniattia «kadrova bezpeka» [Morphological analysis of the concept «personnel security»]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya «Ekonomiczni nauky» - Scientific Bulletin of Kherson State University. Series «Economic Sciences»*, 17(2), 76–79 [in Ukrainian].
3. Kyrychenko, O. A., & Poskrypko, Yu. A. (2010). Teoretychni zasady systemy ekonomichnoi bezpeky kadrovoho zabezpechennia subiektiv hospodarskoi diialnosti [Theoretical foundations of the system of economic security of personnel provision of economic entities]. *Ekonomika ta derzhava - Economy and State*, (11), 36–38 [in Ukrainian].
4. Zhyvko, Z.B., Martyn, O.M., & Voronka, O.Z. (2018). Kadrova bezpeka cherez pryzmu poniatiino-katehorialnoho aparatu ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Personnel security through the prism of the conceptual-categorical apparatus of the economic security of the enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky - Global and national problems of economics*, (22), 165–171. <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/33.pdf> [in Ukrainian].
5. Burda, I. Ya. (2012). Mekhanizm zabezpechennia kadrovoi bezpeky v protsesi formuvannia ta realizatsii kadrovoi polityky [Mechanism of personnel security provision in the process of formation and implementation of personnel policy]. *Naukovi zapysky UAD - Scientific Notes of UAD*, 40(3), 88–95 [in Ukrainian].
6. Balabanova, L. V., & Sardak, O. V. (2011). Upravlinnia personalom: pidruchnyk [Personnel management: textbook]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
7. Zhydetska, Kh. V. (2015). Do pytan formuvannia systemy pokaznykiv dlia vyznachennia rivnia sotsialno-trudovoi bezpeky pidpriemstva [To the issues of forming a system of indicators to determine the level of social and labor security of the enterprise]. *Naukovi zapysky Ukrainiskoi akademii drukarstva. Seriya: Ekonomichni nauky - Scientific Notes of the Ukrainian Academy of Printing. Series: Economic Sciences*, (1)50, 86–95. [in Ukrainian].
8. Kovalenko, D. V. (2010). Metodolohichni osnovy sotsiolohichnoho vymiru loialnosti personalu orhanizatsii [Methodological foundations of the sociological dimension of staff loyalty of the organization]. *Sotsiologhiia maibutnoho: naukovyi zhurnal z problem sotsiologii molodi ta students - Sociology of the future: scientific journal on problems of sociology of youth and students*, (1), 14–19 [in Ukrainian].
9. Yeremenko, A. O., & Polozova, T. V. (2012). Metodolohichni osnovy systemy kadrovoi bezpeky pidpriemstva [Methodological foundations of the personnel security system of the enterprise]. *Finansovo-kredytna diyal'nist': problemy teorii ta praktyky - Financial-credit activity: problems of theory and practice*, (2), 195–198. [in Ukrainian].
10. Arefyeva, O. V., & Lytvynchenko, O. Yu. (2008). Kadrova skladova v systemi ekonomichnoi bezpeky mashynobudivnykh pidpriemstv [Personnel component in the system of economic security of machine-building enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky - Current problems in economics*, (11), 95–100. [in Ukrainian].
11. Leskiv, G., & Levkiv, H. (2024). Menedzhment v umovakh innovatsii vnaslidok zastosuvannia tekhnolohii na bazi shturnoho intelektu: vyklyky pry perekhodi do Industrii 5.0 [Management in conditions of innovations as a result of the application of technologies based on artificial intelligence: challenges during the transition to Industry 5.0]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii - Scientific innovations and advanced technologies*, (7)35, 278–285. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7\(35\)-278-285](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7(35)-278-285) [in Ukrainian].
12. Bilorus, O. G. (Ed.). (2001). Hlobalizatsiia i bezpeka rozvytku: monohrafiia [Globalization and development security: monograph]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
13. Levkiv, G., Melnyk, N., & Kupyak, N. (2024). Marketynh menedzhment dlia agropromyslovykh pidpriemstv v konteksti vykhodu na mizhnarodni rynky: zahrozy novoho chasu [Marketing management for agro-industrial enterprises in the context of entering international markets: threats of the new time]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-15> [in Ukrainian].
14. Shtangret, A., Sylkyn, O., & Shlyakhetko, V. (2024). Trudova mihratsiia yak zovnishnia zahroza dlia kadrovoi bezpeky pidpriemstva [Labor migration as an external threat to the personnel security of the enterprise]. *Naukovi*

innovatsii ta peredovi tekhnolohii - Scientific innovations and advanced technologies, 10(38), 190–201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201) [in Ukrainian].

15. Shtangret, A., & Sylkin, O. (2024). Bezpekovi aspekty upravlinnia personalom v umovakh hiperdynamichnoho zovnishnoho seredovyscha [Security aspects of personnel management in conditions of a hyper-dynamic external environment]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii - Scientific innovations and advanced technologies*, 9(37), 227–237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237) [in Ukrainian].