

УДК 331.101.3

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-1-17>

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

В. В. ШВЕДкандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри бізнесу та права;**С. Л. ЛУЦЕНКО**

магістрант,

Відокремлений структурний підрозділ закладу вищої освіти
«Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»
Вінницький соціально-економічний інститут

Анотація. Метою статті є дослідження системних основ мотиваційного менеджменту в сучасних умовах господарювання та визначення можливостей його ефективного застосування в умовах воєнного стану. Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети були використані загальнонаукові методи дослідження: аналізу і синтезу, систематизації та узагальнень. Отримані результати включають виявлення специфіки економічного, органічного та гуманістичного підходів до управління персоналом, а також розкриття сутності та класифікації методів мотивації. Особливу увагу приділено ролі мотиваційного моніторингу як інструменту постійного спостереження та управління рівнем мотивації працівників. Практична значущість полягає в розробці теоретичних рекомендацій щодо впровадження ефективних мотиваційних стратегій, які враховують сучасні виклики, зокрема воєнний стан. Використання цих підходів дозволяє підвищити трудову активність, знизити рівень плинності кадрів, покращити робочий клімат і забезпечити стійке функціонування організацій в умовах криз.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, мотивація, мотиваційний менеджмент, методологія мотивації.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Мотиваційний менеджмент є важливим елементом ефективного управління підприємством. Його основна мета – стимулювати працівників до результативної та продуктивної роботи через використання різноманітних методів і інструментів мотивації. Але зміна умов господарювання, що спричинені війною, поява нових викликів через запровадження воєнного стану зміна демографічної структури та балансу ринку праці, все це зумовлює необхідність критичного аналізу сучасного мотиваційного менеджменту. Адже, застосування відповідних новим викликам мотиваційних стратегій сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню робочого клімату та зниженню рівня плинності кадрів, що якісно покращить ситуацію на ринку праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тематиці управління персоналом загалом та мотивації зокрема присвячені праці багатьох дослідників, зокрема: Балабанової Л.В. та Сардак О.В. [2], Балановської Т.І. та Михайліченко М.В. [3], Колота А.М. [6], Лютко О.М. [8], Поліщук І.І. [10], Тимошенко Д.В. [11] та інших. Попри різноманітність підходів до мотивації, залишається актуальною проблема методики мотиваційного менеджменту в умовах війни та воєнного стану.

Формування цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у дослідженні системних основ мотиваційного менеджменту у сучасних умовах господарювання та можливості його застосування в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Розглядаючи сутність мотиваційного менеджменту доцільно звернути увагу на його визначення, сформульовані українськими науковцями.

Так, Колот А.М. та Цимбалюк С.О. визначають мотиваційний менеджмент як частину корпоративного менеджменту, яка спрямована на досягнення фінансових, економічних, виробничих і комерційних цілей підприємства. Таким чином, автор розглядає мотиваційний менеджмент як важливий елемент більшої системи управління – корпоративного менеджменту [6].

Натомість Лютко О.М. трактує мотиваційний менеджмент як управління, орієнтоване на пріоритети мотивації професійної поведінки. Це включає створення та підтримку мотиваційного клімату в організації. Автор підкреслює, що мотиваційний менеджмент – це не просто система мотивації персоналу, а ціле середовище, яке сприяє максимізації ефективності роботи співробітників [8].

Водночас Пачева Н.О. та Подзвігун С.М. зазначають, що мотиваційний менеджмент спрямо-

ваний не лише на вплив на працівників, як це передбачає класичне розуміння управління, а й на постійне дослідження індивідуальних особливостей кожного працівника. Це включає аналіз потреб, мотивів, інтересів, цінностей та вподобань, характерних для кожної особи. Основним завданням мотиваційного менеджменту є створення умов для творчої, продуктивної, ініціативної та професійної діяльності персоналу.

Мотиваційний менеджмент охоплює організацію виробничого процесу, забезпечуючи узгоджену взаємодію всіх рівнів підприємства – від керівників до виконавців. Важливо не лише визначити мотиви діяльності, але й побудувати управління на основі пріоритетів цих мотивів, використовуючи їх як інструменти впливу.

В організаціях з невеликою кількістю управлінських рівнів мотивація персоналу орієнтована на розвиток ініціативності, самостійності та свободи дій для досягнення поставлених цілей. У таких випадках працівникам надається можливість самостійно вирішувати незначні виробничі проблеми, що стимулює їхню активність.

Мотиваційний менеджмент забезпечує злагоджену взаємодію між усіма рівнями організації, спрямовуючи зусилля на якісне виконання покладених обов'язків. Ця функція тісно пов'язана з іншими управлінськими функціями – плануванням, організацією та контролем. Ефективне планування включає чітке формулювання реальних і досяжних цілей, що спрямовують зусилля працівників на виконання завдань.

Впровадження правильного мотиваційного підходу дозволяє подолати пасивність персоналу, підвищити продуктивність праці та досягти високих результатів у діяльності організації [9].

Загалом, зважаючи на направленість мотиваційного менеджменту в першу чергу на роботу із персоналом, доцільно виділити три основні підходи до управління персоналом: економічний, органічний і гуманістичний, які визначають роль людини в організації та характер самої організації.

1. Економічний підхід. Людина сприймається як об'єкт управління, а її основна функція – виконання роботи, що вимірюється витратами часу і заробітною платою. Організація розглядається як механізм, що має функціонувати ефективно, надійно та передбачувано. Мотивація персоналу базується переважно на матеріальних стимулах, таких як підвищення заробітної плати чи виплата премій.

2. Органічний підхід. Цей підхід враховує сукупність цілей, стратегій і методів, які впливають на поведінку як керівників, так і працівників. Мотивація реалізується через взаємодію між керівництвом і персоналом, сприяючи гармонійній співпраці для досягнення спільних цілей.

3. Гуманістичний підхід. Зосереджений на врахуванні поведінкових та культурних аспектів організації. Він передбачає нематеріальне стимулювання, таке як створення комфортних умов праці, забезпечення культурного відпочинку, увага до потреб працівників і сприяння їхньому розвитку.

Кожен із цих підходів має свої переваги і може застосовуватися залежно від специфіки організації та потреб її працівників [1].

Бутенко Д.С. та Кисельов О.С. наступним чином визначають сутність мотиваційного менеджменту (рис. 1) [4].

Автори слушно зазначають, що мотиваційний менеджмент ґрунтується на розвитку системи стимулювання персоналу, ефективному використанні трудових ресурсів та активізації внутрішніх мотивів працівників. Це складний процес, спрямований на вирішення важливих завдань, який передбачає пошук оптимального балансу між мотивацією співробітників, їх винагородою та застосуванням санкцій у разі порушень. Особливу увагу приділяють виявленню та активізації внутрішніх мотивів працівників, що сприяє підвищенню ефективності їхньої діяльності.

Розглядаючи сутність мотивації неможливо не згадати про відповідні методи мотивації (рис. 2) [11].

Економічні методи мотивації орієнтовані на задоволення економічних інтересів працівників, формуючи їхній дохід залежно від особистого внеску в діяльність організації. Вони включають різні форми оплати праці (почасову або відрядну), преміювання (індивідуальне чи колективне), участь у прибутках, власність на засоби виробництва (наприклад, акції чи комісійні виплати). Такі методи спрямовані на посилення зацікавленості працівників у досягненні високих результатів.

Організаційно-адміністративні методи мотивації базуються на дисципліні, владі та відповідальності. Вони реалізуються через накази, розпорядження, вказівки, рішення, а також нормативні регулювання, які встановлюють правила поведінки та функціонування в організації. Ці методи забезпечують контроль і регулювання діяльності як окремих працівників, так і всього колективу, створюючи чіткі рамки взаємодії та відповідальності.

Соціальні методи мотивації ґрунтуються на людських взаємовідносинах і соціальній захищеності. Вони спрямовані на зміцнення почуття причетності до справ компанії, участь у прийнятті рішень, упорядкування відносин у колективі через соціальні норми, правила внутрішнього розпорядку та інші механізми соціального регулювання.

Психологічні методи мотивації зосереджені на впливі на внутрішній стан працівника. До них належать переконання, навіювання, спонукання, залучення та наслідування. Вони спрямовані на

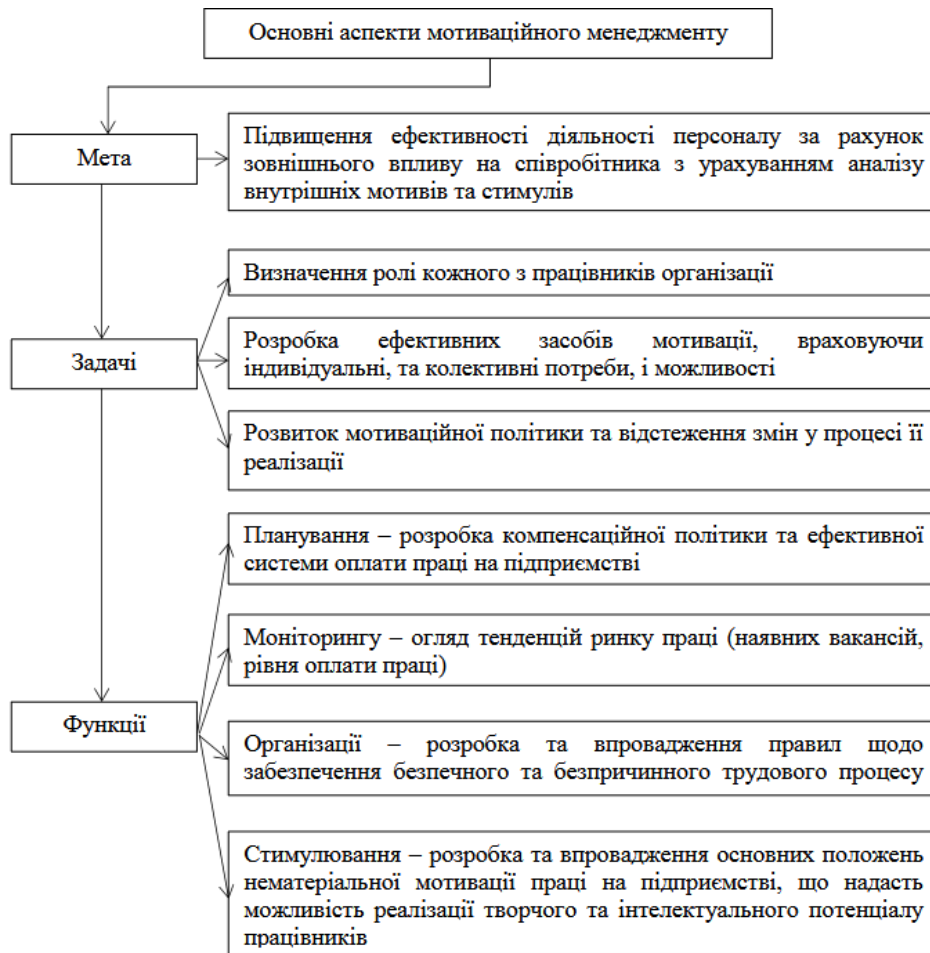


Рис. 1. Організаційне забезпечення мотиваційного менеджменту

Джерело: [4]

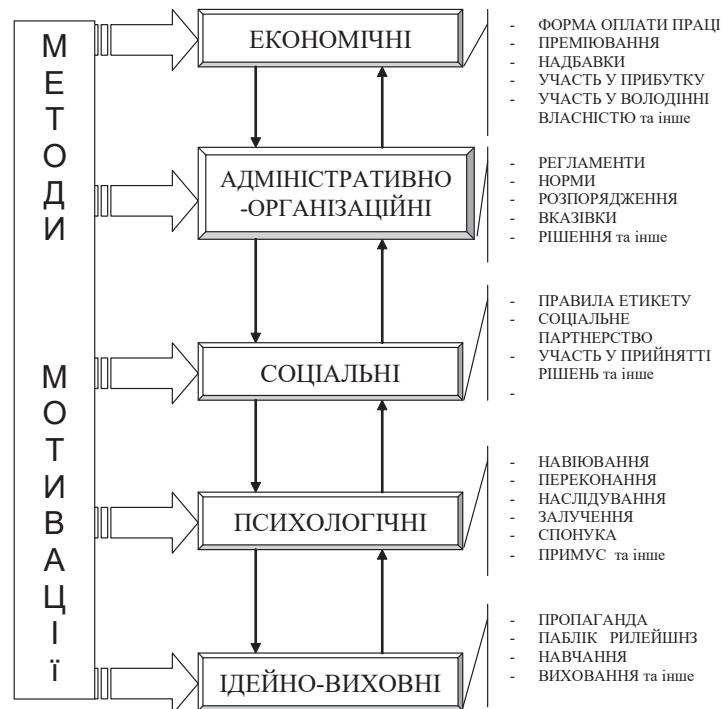


Рис. 2. Класифікація методів мотивації

Джерело: [11]

розвиток особистості, задоволення її соціальних потреб і підвищення трудової активності через створення гармонійних умов для професійного зростання та ефективної взаємодії в колективі.

Усі ці методи є складовими комплексного підходу до управління персоналом, спрямованого на досягнення балансу між інтересами працівників та організації.

Повертаючись до організаційного забезпечення мотиваційного менеджменту (рис. 1), ми можемо стверджувати, що виконувані функції в цілому ідентичні базовим функціям менеджменту, за винятком функції моніторингу.

Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження та управління рівнем трудової мотивації та ефективністю використання людських ресурсів. У контексті управління розвитком людських ресурсів у компанії його метою є забезпечення стимулів, мотивації, своєчасного та ефективного зворотного зв'язку між співробітниками.

Такий моніторинг дозволяє працівникам оцінити ефективність своєї роботи, а також виявити аспекти, які потребують корекції. Це сприяє оптимізації кадрового забезпечення і вдосконаленню діяльності підприємства для досягнення поставлених цілей [7].

Як зазначає Коледіна К.О. мотиваційний моніторинг як ключовий елемент системи мотивації персоналу має на меті оперативну діагностику рівня мотиваційної готовності працівників, їх професійної компетентності, результативності застосовуваних мотиваційних заходів, змін у структурі мотивів та прогнозування їхнього впливу на виробничі та фінансові показники підприємства.

Основні функції мотиваційного моніторингу включають: контроль відповідності працівни-

ків встановленим вимогам посади; аналіз ефективності методів мотиваційного впливу; оцінку впливу мотивації на ефективність роботи виробничих процесів; визначення рівня задоволеності персоналу існуючою системою мотивації; створення єдиного інформаційного простору для оцінки результативності мотиваційної системи; використання отриманих даних для оперативного управління та прогнозування діяльності підприємства.

Ця система забезпечує можливість своєчасного реагування на проблеми, вдосконалення мотиваційної політики та підвищення ефективності роботи організації [5].

Мотиваційний менеджмент, як і будь-яка інша управлінська діяльність, повинен бути ефективним та виправданим. Чуркін А.О. наступним чином визначає ефективність мотиваційного менеджменту (рис. 3) [12].

Ми погоджуємось, що наведена структура ефективності відповідає викликам часу.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Мотиваційний менеджмент є ключовим елементом ефективного управління, особливо актуальним в умовах змін ринкового середовища, спричинених воєнним станом. Його застосування сприяє стимулюванню працівників до продуктивної діяльності, покращенню робочого клімату та зниженню плинності кадрів. У статті підкреслено важливість врахування різних підходів до управління персоналом: економічного, органічного та гуманістичного, кожен з яких дозволяє адаптувати методи мотивації до потреб організації та працівників. Важливим аспектом є також мотиваційний моніторинг, який дозволяє ефективно

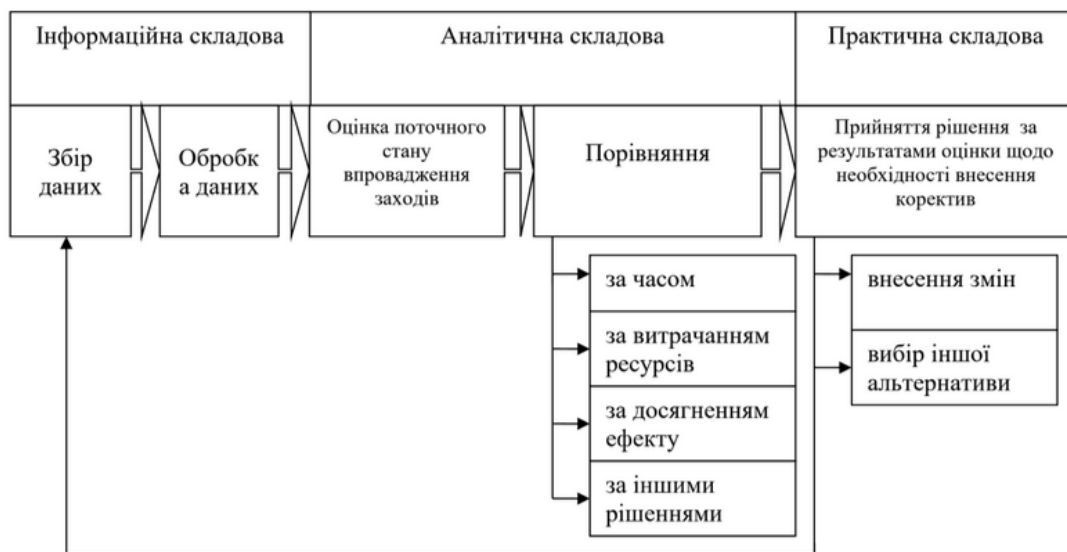


Рис. 3. Структура ефективності мотиваційного менеджменту

Джерело: [12]

діагностувати рівень мотивації, коригувати мотиваційну політику та підвищувати продуктивність організації.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі включають вивчення специфіки адаптації мотиваційного менеджменту до умов війни, розробку інноваційних нематеріальних методів

стимулювання, дослідження впливу мотиваційного моніторингу на показники діяльності організацій, а також врахування соціальних і культурних аспектів у розробці мотиваційних стратегій. Такий підхід забезпечить подальше вдосконалення теоретичних і практичних засад мотиваційного менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейцева А. Мотиваційний менеджмент в управлінні підприємством. URL: <http://188.190.43.194:7980/jspui/bitstream/123456789/9036/1/Страницы%20%207-10.pdf>
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
4. Бутенко Д.С., Кисельов О.С. Використання мотиваційного менеджменту на підприємстві. URL: <https://surl.li/sfqbgm>
5. Коледіна К.О. Мотиваційний моніторинг як чинник розвитку кадрового потенціалу підприємства. URL: <https://kmpa.kh.ua/files/conferences/2020.10.15.-KhNUCEA.-Internet-conference.-Materials.pdf#page=257>
6. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 397 с.
7. Лисенко В.В., Сироватко О.І. Мотиваційний моніторинг як метод ефективного розвитку персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 20. С. 88–91.
8. Лютко О.М. Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти. Рівне : РОІПО, 2018. 180 с.
9. Пачева Н.О., Подзігун С.М. Вплив мотиваційного менеджменту на ефективність діяльності організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2021. № 11 (55). 3 Т. С. 42–46.
10. Поліщук І.І., Швед В.В. Управління персоналом. Вінниця : ТОВ «Твори», 2019. 284 с.
11. Тимошенко Д.В. Мотиваційний менеджмент: конспект лекцій. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2022. 84 с.
12. Чуркін А.О. Моніторинг ефективності мотивації персоналу підприємства. URL: <https://books.google.sk/books?id=cCSrEAAAQBAJ&lpg=PA19>
13. Швед В.В., Колібабчук Ю.В. Мотиваційні механізми управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2017. № 1. С. 114–117.
14. Швед В.В., Кордон Р.А. Управління персоналом як напрям організаційної роботи менеджера. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. № 4. С. 105–109.

REFERENCES

1. Andreitseva A. Motyvatsiinyi menedzhment v upravlinni pidprijemstvom [Motivational management in enterprise management]. Available at: <http://188.190.43.194:7980/jspui/bitstream/123456789/9036/1/Страницы%20%207-10.pdf> [in Ukrainian].
2. Balabanova, L. V., Sardak O. V. (2011). Upravlinnia personalom. Pidruchnyk [Personnel management. Textbook]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. [in Ukrainian].
3. Balanovska, T. I., Mykhailichenko, M. V., Troian, A. V. (2020). Suchasni tekhnolohii upravlinnia personalom: navchalnyi posibnyk. [Modern technologies of personnel management: a textbook]. Kyiv: FOP Yamchynskiy O.V. [in Ukrainian].
4. Butenko, D. S., Kyselov, O. S. Vykorystannia motyvatsiinoho menedzhmentu na pidprijemstvi [The use of motivational management at the enterprise]. Available at: <https://surl.li/sfqbgm> [in Ukrainian].
5. Koliedina, K. O. Motyvatsiinyi monitorynh yak chynnyk rozvytku kadrovoho potentsialu pidprijemstva [Motivational monitoring as a factor in the development of human resources potential of an enterprise]. Available at: <https://kmpa.kh.ua/files/conferences/2020.10.15.-KhNUCEA.-Internet-conference.-Materials.pdf#page=257> [in Ukrainian].
6. Kolot, A. M., Tsymbaliuk, S. O. (2021). Motyvatsiia personalu: pidruchnyk [Staff motivation: a textbook]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
7. Lysenko, V. V., Syrovatko, O. I. (2018). Motyvatsiinyi monitorynh yak metod efektyvnoho rozvytku personalu pidprijemstva [Motivational monitoring as a method of effective development of enterprise personnel]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 20, 88–91 [in Ukrainian].
8. Liutko, O. M. (2018). Zaprovadzhennia motyvatsiinoho menedzhmentu v zakladi osvity [Implementation of motivational management in an educational institution]. Rivne: ROIPPO [in Ukrainian].
9. Pacheva, N. O., Podzihun, S. M. (2021). Vplyv motyvatsiinoho menedzhmentu na efektyvnist diialnosti orhanizatsiï [The influence of motivational management on the efficiency of the organisation]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka"*. Serii: "Ekonomichni nauky" – *International scientific journal 'Internauka'. Series: 'Economic Sciences'*, 11 (55), 42–46 [in Ukrainian].

10. Polishchuk, I. I., Shved, V. V. (2019) Upravlinnia personalom [Personnel management]. Vinnytsia: TOV "Tvory"[in Ukrainian].
11. Tymoshenko, D. V. (2022). Motyvatsiinyi menedzhment: konspekt lektsii [Motivational management: lecture notes]. Ivano-Frankivsk: IFNTUNH [in Ukrainian].
12. Churkin, A. O. Monitorynh efektyvnosti motyvatsii personalu pidprijemstva [Monitoring the effectiveness of staff motivation]. Available at: <https://books.google.sk/books?id=eCSrEAAAQBAJ&lpg=PA19> [in Ukrainian].
13. Shved, V. V., Kolibabchuk, Yu. V. (2017). Motyvatsiini mekhanizmy upravlinnia personalom [Motivational mechanisms for personnel management]. *Podilskyi naukovyi visnyk – Podilsky Scientific Bulletin*, 1, 114–117 [in Ukrainian].
14. Shved, V. V., Kordon, R. A. (2023). Upravlinnia personalom yak napriam orhanizatsiinoi roboty menedzhera [Personnel management as a direction of the manager's organisational work]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: economy, business and governance*, 4, 105–109 [in Ukrainian].

Vadym Shved, Serhii Lutsenko, Separate Structural Subdivision of Higher Education Institution "Open International University of Human Development "Ukraine" Vinnytsia Institute of Economics and Social Sciences. **Theoretical and methodological foundations of motivational management.**

Annotation. The purpose of the study. The article is aimed at studying the systemic foundations of motivational management in modern economic conditions, in particular, under martial law, and identifying ways of its effective implementation in management practice. The article reveals the theoretical and methodological foundations of motivational management, its key functions, and analyses various approaches and methods that contribute to improving the efficiency of organisations. Particular attention is paid to the analysis of the impact of the motivational environment on labour productivity, as well as the role of modern tools and technologies in the system of motivational management. **Research methods.** To achieve this goal, general scientific research methods were used: analysis and synthesis, systematisation and generalisation. **Findings.** The results of the study include the definition of the main approaches to motivational management, among which are economic, organic and humanistic. The article emphasises that each of these approaches allows to provide various aspects of employee incentives, including material, social and psychological support. A detailed analysis of motivation methods was also carried out, including economic (salary increases, bonuses, profit sharing), organisational and administrative (control, orders, regulations), social (promotion of social protection, collective support) and psychological (persuasion, encouragement, creation of a harmonious working environment). Particular importance is attached to the concept of motivational monitoring, which is defined as a tool for continuous monitoring, analysis and management of the level of employee motivation. Motivational monitoring allows assessing the effectiveness of the organisation's motivational policy, identifying employee needs and developing measures to meet them. This helps to reduce staff turnover, increase job satisfaction and overall productivity. **The practical significance of the study** lies in the possibility of applying its results to improve the personnel management system in various organisations, especially in the context of instability caused by military operations. The developed recommendations will help managers to adapt motivational strategies to the needs of employees and current challenges, which, in turn, will help to strengthen the working climate, increase labour efficiency and ensure sustainable development of organisations. Thus, the study makes a significant contribution to the development of the theory and practice of motivational management, offering tools for solving urgent problems of personnel management in difficult socio-economic conditions.

Keywords: personnel, personnel management, motivation, motivational management, motivation methodology.