УДК 331.101.3
JEL класифікатор: M12, M54
https://doi.org/10.31891/dsim-2026-16(38)

ОСОБЛИВОСТІ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНИХ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ

СКЛЯРУК Тетяна
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменте персоналу та адміністрування,
Національний університет «Львівська політехніка»
https://orcid.org/0000-0001-8890-9152
e-mail: tetiana.v.skliaruk@lpnu.ua
СКРИПЧЕНКО Діана
здобувач освіти,
Національний університет «Львівська політехніка»
https://orcid.org/0009-0004-8887-6054
e-mail: diana.skrypchenko.eb.2024@lpnu.ua

У статті розглянуто особливості нематеріальної мотивації персоналу в умовах обмежених фінансових ресурсів. Актуальність теми зумовлена потребою підприємств підтримувати залученість працівників, якість роботи та збереження кадрів за обмежених можливостей підвищення заробітної плати й виплати премій. Метою статті є узагальнення інструментів нематеріальної мотивації та обґрунтування практичних рекомендацій щодо їх застосування з урахуванням потреб персоналу й ресурсів підприємства. Використано аналіз наукових публікацій, узагальнення результатів міжнародних досліджень і систематизацію мотиваційних інструментів. Виокремлено соціально-психологічні, організаційно-професійні та організаційно-культурні інструменти. Розкрито значення визнання внеску працівників, конструктивного зворотного зв'язку, підтримки керівника, наставництва, професійного розвитку, автономії та гнучкої організації праці. Наголошено, що нематеріальна мотивація доповнює справедливу оплату праці, а її застосування потребує часу, організаційних зусиль і прозорих правил. Визначено основні перешкоди: відмінності в потребах працівників, недовіра до керівництва, непрозорість визнання та відсутність оцінювання результатів. Запропоновано послідовність упровадження заходів: виявлення потреб персоналу, вибір доступних інструментів, погодження правил, пілотне застосування та коригування за результатами оцінювання. Сформовано практичні рекомендації, що пов'язують конкретну проблему з мотиваційним інструментом, необхідними ресурсами та показниками результативності. Обґрунтовано доцільність поєднання оцінок працівників із показниками якості роботи, використання навичок і плинності кадрів. Практичне значення результатів полягає в можливості їх використання для розбудови системи мотивації із урахуванням умов воєнного стану. Особливу увагу приділено адаптації заходів до умов підприємства і потреб різних груп працівників. Подальші дослідження передбачають перевірку запропонованих рекомендацій на українських підприємствах.

Ключові слова: нематеріальна мотивація, управління персоналом, обмежені фінансові ресурси, залученість працівників, визнання професійних досягнень, професійний розвиток, гнучка організація праці, утримання персоналу.

NON-MONETARY EMPLOYEE MOTIVATION UNDER FINANCIAL RESOURCE CONSTRAINTS

SKLIARUK Tetiana, SKRYPCHENKO Diana
Lviv Polytechnic National University

The article examines the characteristics of non-monetary employee motivation under financial resource constraints. The relevance of the topic stems from the need for enterprises to maintain employee engagement, work quality, and staff retention when opportunities to increase wages and pay bonuses are limited. The article aims to synthesize non-monetary motivation tools and develop practical recommendations for their application, taking into account employee needs and enterprise resources. The study draws on an analysis of scholarly publications, a synthesis of international research findings, and a systematic classification of motivation tools. Three groups of tools are identified: social and psychological, organizational and professional, and organizational and cultural. The article highlights the importance of recognizing employees' contributions, providing constructive feedback and managerial support, offering mentoring and professional development, granting autonomy, and introducing flexible work arrangements. It emphasizes that non-monetary motivation complements fair remuneration and requires time, organizational effort, and transparent rules. The main barriers identified include differences in employee needs, distrust of management, a lack of transparency in recognition practices, and the absence of outcome evaluation. A sequence for implementing motivational measures is proposed: identifying employee needs, selecting available tools, agreeing on rules, conducting a pilot implementation, and making adjustments based on evaluation results. Practical recommendations link specific problems to motivation tools, required resources, and effectiveness indicators. The article establishes the value of combining employee assessments with indicators of work quality, skills application, and staff turnover. The practical significance of the findings lies in their potential application to developing a motivation system that takes into account the conditions of martial law. Particular attention is paid to adapting measures to enterprise conditions and the needs of different employee groups. Further research will involve testing the proposed recommendations in Ukrainian enterprises.

Keywords: non-monetary motivation, human resource management, financial resource constraints, employee engagement, recognition of professional achievements, professional development, flexible work arrangements, employee retention.

Стаття надійшла до редакції / Received 04.10.2026
Прийнята до друку / Accepted 16.11.2026
Опубліковано / Published 26.11.2026

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© СКЛЯРУК Тетяна, СКРИПЧЕНКО Діана

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах обмежених фінансових ресурсів підприємствам складно підвищувати заробітну плату та регулярно преміювати працівників. Водночас необхідно підтримувати їхню зацікавленість у роботі, забезпечувати належні результати праці та зберігати колектив. Для українських підприємств це завдання ускладнюється через війну, нестачу кадрів і психологічне навантаження на персонал. Тому зростає потреба в мотиваційних заходах, які відповідають можливостям підприємства та потребам працівників.

Одним зі способів вирішення цієї проблеми є нематеріальна мотивація. Вона охоплює визнання досягнень, підтримку керівника, можливості професійного розвитку, самостійність у виконанні завдань та участь в ухваленні рішень. Однак такі заходи мають доповнювати справедливу оплату праці. Їх ефективність залежить від того, наскільки вони важливі для працівників і як послідовно застосовуються на підприємстві. Крім того, навіть заходи, що не передбачають грошових виплат, потребують часу та організаційних зусиль.

Наукове значення дослідження полягає в уточненні та систематизації методів нематеріальної мотивації, а також визначенні умов їх ефективного використання. Практичне завдання — розробити рекомендації, які допоможуть підприємствам підтримувати мотивацію та утримувати працівників за обмеженого бюджету.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання мотивації персоналу висвітлено у працях українських і закордонних дослідників. Основну увагу автори приділяють поєднанню матеріальних і нематеріальних стимулів, професійному розвитку, умовам праці та врахуванню потреб працівників.

Л. І. Заставнюк розглядає мотивацію як чинник конкурентоспроможності підприємства та обґрунтовує комплексне використання економічних, соціальних і психологічних інструментів [7]. В. В. Ігнатюк і Г. М. Туніна аналізують матеріальні й нематеріальні методи заохочення, а також можливості застосування закордонного досвіду на українських підприємствах [3].

Т. В. Бондар і А. С. Краснонос наголошують на значенні професійного розвитку, комфортної робочої атмосфери та командної взаємодії [5]. І. В. Черевань, Ю. О. Коваленко та С. П. Голець досліджують мотивацію в умовах воєнного стану, відзначаючи посилення потреб працівників у безпеці та психологічній підтримці [6].

Серед закордонних праць важливим є дослідження Е. Л. Десі, А. Г. Олафсен і Р. М. Раяна, яке пояснює роль автономії, компетентності та взаємозв'язку з іншими людьми у формуванні трудової мотивації [12]. Н. Блум, Р. Хан і Дж. Лян на основі експерименту за участю 1 612 працівників встановили, що гібридна робота підвищила задоволеність і зменшила частоту звільнень приблизно на третину без погіршення оцінок результативності [11].

Розглянуті праці розкривають значення нематеріальних інструментів мотивації. Водночас подальшого вивчення потребують їх вибір за обмеженого бюджету, витрати на впровадження та оцінювання результатів. Саме на цих питаннях зосереджено цю статтю.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Попри значну увагу дослідників до нематеріальної мотивації, недостатньо конкретизованим залишається порядок вибору її інструментів за обмежених ресурсів підприємства. Наявні рекомендації не завжди пояснюють, як визначити пріоритетні заходи, врахувати витрати робочого часу на їх реалізацію та перевірити відповідність отриманих результатів докладеним зусиллям. Окремого опрацювання потребує застосування таких рекомендацій на підприємствах, де немає спеціалізованої служби персоналу, а мотиваційні функції виконує керівник, що зумовлює потребу в практичному підході, який пов'язує конкретну кадрову проблему з доступним мотиваційним заходом, ресурсами для його впровадження та зрозумілими показниками оцінювання. Саме розробленню такого підходу й визначенню умов його застосування присвячено статтю.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є узагальнення методів нематеріальної мотивації персоналу та обґрунтування рекомендацій щодо їх застосування в умовах обмежених фінансових ресурсів. Для досягнення мети передбачено систематизувати основні інструменти нематеріальної мотивації, визначити переваги й обмеження їх використання та запропонувати підходи до оцінювання результативності з урахуванням потреб працівників і можливостей підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В умовах обмежених фінансових ресурсів підприємства стикаються з необхідністю підтримувати мотивацію персоналу за недостатніх можливостей підвищення заробітної плати, розширення преміальних програм і фінансування соціальних пакетів. За таких обставин зростає значення нематеріальних інструментів, спрямованих на професійне визнання, розвиток працівників, підтримку конструктивної взаємодії та розширення участі персоналу в діяльності підприємства. Водночас нематеріальна мотивація має доповнювати справедливу оплату праці та належні умови роботи, оскільки не може повністю компенсувати їх незадовільний рівень.

У сучасній економіці праці мотивацію персоналу розглядають як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають спрямованість, інтенсивність та стійкість трудової поведінки працівника [1]. Стимулювання є зовнішнім управлінським впливом, який здійснюється через матеріальні та нематеріальні заохочення [1; 2]. Отже, ці поняття взаємопов'язані: зовнішні стимули можуть впливати на мотивацію, проте їх результативність залежить від потреб, цінностей та очікувань конкретного працівника.

Актуальність удосконалення мотиваційних систем підтверджують міжнародні статистичні дані. За результатами дослідження Gallup «State of the Global Workplace: 2026», частка залучених працівників у світі становила 20% у 2025 р., порівняно з 21% у 2024 р. та 23% у 2023 р (рис. 1). Таким чином, за два роки показник зменшився на 3 відсоткові пункти. У 2025 р. 64% працівників належали до категорії незалучених, а 16% — активно незалучених за класифікацією Gallup [9]. Ці результати підкреслюють масштаб проблеми залученості, однак самі по собі не доводять переваги нематеріальних стимулів над матеріальними.

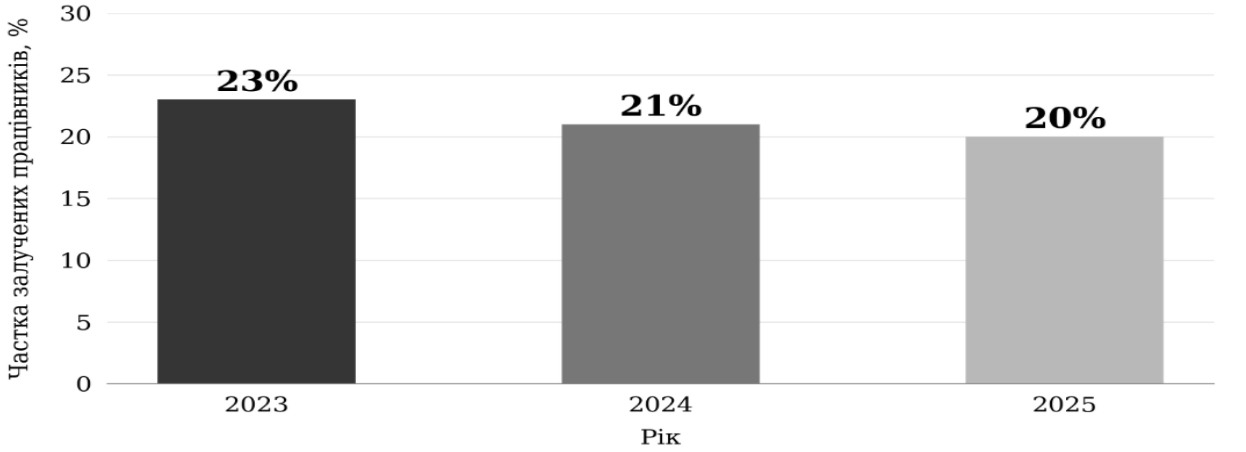


Рис. 1. Динаміка глобальної залученості працівників у 2023–2025 рр., %
Джерело: побудовано авторами за даними Gallup, State of the Global Workplace за 2026 [9].

Українські дані дають змогу конкретизувати проблему залученості персоналу. За результатами Gallup, частка залучених працівників в Україні становила 18% у середньому за 2023–2025 рр., тоді як незалучених — 64%, активно незалучених — 18%. Динаміку показників наведено в табл. 1. Дані є трирічними ковзними середніми, тому характеризують відповідні періоди, а не окремі роки [13].

Таблиця 1

Залученість і стрес працівників в Україні, %

Показник	Значення показника		
	2021–2023рр.	2022–2024рр.	2023–2025рр.
Залучені працівники	20	19	18
Незалучені працівники	62	63	64
Активно незалучені працівники	18	18	18
Працівники, які відчували значний стрес протягом значної частини попереднього дня	23	28	31

Джерело: складено авторами за даними Gallup [13]

Наведені показники свідчать про зниження залученості та зростання поширеності переживання стресу серед працівників в Україні. Вони обґрунтовують актуальність уваги до підтримки персоналу, проте не встановлюють причин цих змін і не доводять ефективності конкретного мотиваційного інструменту.

Нематеріальна мотивація охоплює інструменти, цінність яких для працівника полягає передусім у визнанні, довірі, змістовності праці, професійному розвитку, автономії та якості взаємовідносин. Її необхідно відрізняти від матеріального негрошового стимулювання. Зокрема, оплачені роботодавцем медичне страхування, харчування, транспортні послуги та компенсація оренди житла мають матеріальну цінність, хоча не надаються у формі заробітної плати. Водночас нематеріальний характер мотиваційного інструменту не

означає відсутності витрат на його впровадження: наставництво, навчання, внутрішня комунікація та гнучка організація роботи потребують часу й організаційних ресурсів.

Узагальнення наукових підходів [1; 3; 4; 5; 6; 7] дозволяє виокремити три взаємопов'язані групи нематеріальних методів мотивації персоналу (табл. 2).

Таблиця 2

Класифікація методів нематеріальної мотивації персоналу

Група методів	Основні інструменти	Потенційний результат
Соціально-психологічні	Визнання здобутків, змістовна похвала, конструктивний зворотний зв'язок, підтримка керівника, поважне ставлення	Посилення відчуття професійної значущості, довіри та залученості
Організаційно-професійні	Автономія, участь у прийнятті рішень, змістовні завдання, наставництво, обмін знаннями, гнучка організація роботи	Підтримка професійного розвитку, відповідальності та задоволеності роботою
Організаційно-культурні	Спільні цінності, відкрита комунікація, взаємне визнання, командні ініціативи, обґрунтоване використання гейміфікації	Зміцнення співпраці, згуртованості та відчуття належності до підприємства

Джерело: узагальнено авторами на основі [1; 3; 4; 5; 6; 7].

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на потребах працівників у повазі, підтримці та визнанні внеску в результати діяльності підприємства [5; 12]. Одним із доступних інструментів є регулярне визнання конкретних професійних здобутків. Для забезпечення довіри таке визнання має бути своєчасним, справедливим і пов'язаним із реальними результатами роботи. Загальна похвала без пояснення внеску працівника або вибіркове заохочення за непрозорими критеріями можуть знижувати переконливість мотиваційних заходів.

Емпіричні дані підтверджують зв'язок якісного визнання з утриманням персоналу. У поздовжньому дослідженні Gallup і Workhuman, яке охопило **3 447 працівників упродовж 2022–2024 рр.**, працівники, які отримували якісне визнання, мали **на 45% нижчу ймовірність зміни організації через два роки** [10]. Йдеться про відносну різницю ймовірностей, а не про зменшення плинності персоналу на 45 відсоткових пунктів. Оскільки дослідження має спостережний характер, цей результат слід трактувати як статистичний зв'язок, а не як доказ того, що весь виявлений ефект спричинений лише визнанням.

Практичне застосування соціально-психологічних методів може передбачати подяку за виконане завдання, обговорення професійних досягнень під час командних зустрічей, індивідуальні розмови з керівником та визнання внеску колег. При цьому форма заохочення має враховувати індивідуальні вподобання: частина працівників позитивно сприймає публічну подяку, тоді як інші надають перевагу особистому визнанню.

Організаційно-професійні методи пов'язані зі змістом праці та можливостями впливати на її виконання. До них належать делегування повноважень, участь у прийнятті рішень, залучення до змістовних проєктів, наставництво та обмін досвідом. Такі інструменти узгоджуються з положеннями двофакторної теорії Ф. Герцберга щодо значення досягнень, визнання, відповідальності, змісту роботи та професійного зростання [1]. Водночас розширення відповідальності має супроводжуватися наданням необхідних повноважень і ресурсів, щоб не перетворюватися на додаткове навантаження без підтримки.

За обмеженого бюджету підприємства можуть використовувати внутрішнє наставництво, короткі навчальні зустрічі, взаємне консультування та обмін практичними знаннями. Доцільність таких заходів залежить від реальних потреб персоналу, а їх ефективність варто оцінювати за можливістю застосування отриманих знань у роботі.

Окреме місце серед організаційних інструментів посідає гнучкість робочого процесу. Вона може передбачати узгодження часу початку й завершення роботи, гібридний формат або дистанційне виконання частини завдань там, де це дозволяють посадові обов'язки та технологічні умови [8; 11].

Потенціал гібридної роботи підтверджено рандомізованим дослідженням Н. Блума, Р. Хан і Дж. Лян, опублікованим у журналі Nature у 2024 р. У шестимісячному експерименті взяли участь **1 612 працівників китайської технологічної компанії**. Гібридний режим підвищив задоволеність роботою та зменшив частоту звільнень приблизно **на третину**. Негативного впливу на оцінки результативності протягом наступних двох років не виявлено [11]. Однак результати одного підприємства не можна автоматично поширювати на всі галузі, зокрема на робочі місця, що потребують постійної фізичної присутності.

Організаційно-культурні методи формують середовище, у якому працівники розуміють спільні цінності, правила взаємодії та очікування щодо результатів роботи. Організаційна культура охоплює цінності, норми й практики, які поділяються колективом і відображаються у щоденній поведінці [8]. Її мотиваційне значення залежить від відповідності між задекларованими принципами та фактичними рішеннями керівництва.

За обмежених фінансових ресурсів доцільно зосереджуватися на відкритій комунікації, прозорому розподілі завдань, можливості висловлювати пропозиції та взаємній підтримці. Командні заходи можуть

доповнювати ці практики, проте їх проведення саме по собі не гарантує згуртованості та не компенсує несправедливе ставлення або надмірне навантаження.

Серед сучасних інструментів мотивації розглядають гейміфікацію — використання ігрових елементів у неігровій діяльності. Вона може включати бали, відзнаки, командні завдання та відображення прогресу. Застосування таких механік доцільно пов'язувати з конкретними цілями, наприклад засвоєнням знань, обміном досвідом або вдосконаленням робочих процесів.

Водночас гейміфікацію не слід розглядати як універсальний засіб підвищення продуктивності чи гарантований спосіб скорочення преміального фонду. Її результативність залежить від справедливості критеріїв, зрозумілості правил і сприйняття працівниками. Надмірне акцентування на рейтингах може посилювати суперництво та відволікати увагу від якості роботи. Тому економічний ефект її впровадження потребує окремого оцінювання з урахуванням витрат на розроблення, адміністрування та підтримку системи.

Особливого значення в умовах нестабільності набуває врахування психоемоційного стану персоналу. За даними Gallup, у 2025 р**. 40% працівників у світі** повідомили, що відчували сильний стрес протягом значної частини попереднього дня [9]. Цей показник характеризує переживання стресу, а не поширеність професійного вигорання; він також не визначає, якою мірою стрес був спричинений саме роботою. Проте такі дані підкреслюють доцільність уваги до навантаження, підтримки працівників і можливостей відновлення.

Для українських підприємств розроблення мотиваційних програм відбувається в умовах воєнних ризиків, нестабільності та зміни потреб працівників. У наукових дослідженнях наголошується на зростанні значення безпеки, стабільності, підтримки й соціального захисту персоналу [4; 6]. Тому нематеріальні заходи мають узгоджуватися з реальними умовами роботи та можливостями підприємства.

Потреба в утриманні персоналу посилюється кадровими труднощами підприємств. За результатами 52-го щомісячного опитування Інституту економічних досліджень та політичних консультацій, проведеного серед 465 підприємств у серпні 2026 р., 69% респондентів назвали брак робочої сили перешкодою для ведення бізнесу. Зростання цін на сировину, матеріали та товари відзначили 50%, небезпечні умови роботи — 48%. Окремо 58,1% повідомили про посилення труднощів пошуку кваліфікованих працівників [14].

Впровадження нематеріальної мотивації може супроводжуватися такими бар'єрами:

- ✓ ***Відмінності індивідуальних потреб.*** Однаковий інструмент може мати різну цінність для працівників залежно від професійного досвіду, життєвих обставин і кар'єрних очікувань.
- ✓ ***Недовіра до управлінських ініціатив.*** Працівники можуть сприймати нові заходи як формальність або спробу замінити належну оплату символічними заохоченнями.
- ✓ ***Непрозорість критеріїв визнання.*** Вибіркове заохочення здатне посилювати відчуття несправедливості.
- ✓ ***Недостатній зворотний зв'язок.*** Без діалогу складно визначити, які заходи відповідають потребам персоналу.
- ✓ ***Обмежені організаційні ресурси.*** Навіть маловитратні інструменти потребують часу керівників, узгоджених правил і послідовного застосування.
- ✓ ***Відсутність оцінювання результатів.*** Без визначених показників неможливо обґрунтовано встановити ефективність мотиваційної програми.

Зазначені бар'єри узагальнено на основі наукових підходів [1; 3; 4; 8]. Їх не слід трактувати як статистично встановлену поширеність відповідних проблем на всіх українських підприємствах.

В умовах обмежених фінансових ресурсів нематеріальну мотивацію доцільно впроваджувати поетапно, враховуючи потреби працівників і можливості підприємства. Спочатку необхідно визначити очікування персоналу, обрати доступні інструменти та узгодити правила їх застосування. Після апробації заходів слід оцінити результати й за потреби внести зміни. Послідовність цих етапів наведено на рис. 2.



Рис. 2. Етапи впровадження нематеріальної мотивації персоналу

Джерело: розроблено авторами.

Для практичного застосування нематеріальної мотивації важливо пов'язати кожен захід із конкретною проблемою персоналу, визначити необхідні ресурси та спосіб оцінювання результатів. Такий підхід допомагає обрати заходи, які відповідають потребам працівників і можливостям підприємства (табл. 3).

Таблиця 3

Рекомендації щодо застосування нематеріальної мотивації за обмеженого бюджету

Проблема	Рекомендований захід	Необхідні ресурси	Показники оцінювання
Недостатнє визнання внеску працівників	Своєчасна подяка за конкретні результати	Час керівника	Оцінка працівниками відчуття визнання
Брак зворотного зв'язку	Короткі індивідуальні зустрічі	Час керівника та працівників	Зрозумілість завдань, задоволеність підтримкою
Обмежені можливості розвитку	Внутрішнє наставництво та обмін знаннями	Час наставників, навчальні матеріали	Застосування нових навичок, якість роботи
Недостатня самостійність	Делегування рішень у визначених межах	Узгодження повноважень і відповідальності	Самостійно вирішені питання, частота помилок
Труднощі поєднання роботи й особистих потреб	Гнучкий графік для відповідних посад	Координація роботи	Задоволеність графіком, своєчасність виконання завдань

Джерело: розроблено авторами.

Під час вибору мотиваційних заходів необхідно враховувати не лише прямі грошові витрати, а й витрати робочого часу. Наприклад, якщо керівник проводить щомісячну 15-хвилинну розмову з кожним із 12 працівників, витрати його часу становлять 3 години на місяць. Сукупні витрати часу працівників також становлять 3 години. Отже, загальні витрати дорівнюють 6 людино-годинам щомісяця. Наведений умовний розрахунок показує, що навіть заходи без додаткових грошових виплат потребують планування ресурсів.

Результативність заходів доцільно оцінювати за показниками, що відповідають їхній меті. Для визнання та зворотного зв'язку можна використовувати коротке анонімне опитування з однаковими запитаннями до і після впровадження. Для наставництва — оцінювання застосування нових навичок і якості виконання завдань. Плинність персоналу варто аналізувати за довший період, оскільки в невеликих колективах навіть одне звільнення суттєво змінює показник. Оцінювання має поєднувати думки працівників із даними про результати роботи.

Порівняння результатів до і після впровадження має враховувати інші чинники: зміни заробітної плати, навантаження, складу колективу та зовнішніх умов. За відсутності такого врахування поліпшення показників не можна однозначно приписувати мотиваційним заходам.

Отже, нематеріальна мотивація є важливою складовою управління персоналом в умовах обмежених фінансових ресурсів. Найбільш доцільними напрямами є змістовне визнання внеску працівників, конструктивний зворотний зв'язок, професійний розвиток, автономія та гнучка організація роботи. Міжнародні емпіричні дослідження підтверджують потенціал окремих інструментів для підтримки залученості й утримання персоналу, проте їх результати потребують адаптації до конкретного підприємства. Ефективність мотиваційної системи визначається узгодженістю матеріальних і нематеріальних стимулів, справедливістю управлінських рішень та регулярним оцінюванням результатів.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Практичним результатом дослідження є запропонована послідовність вибору нематеріальних заходів: визначення проблеми персоналу, добір відповідного інструменту, оцінювання необхідних ресурсів і встановлення показників результативності. Подальші дослідження доцільно спрямувати на апробацію цих рекомендацій на українських підприємствах та порівняння отриманих результатів з урахуванням витрат на впровадження.

Література

1. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2009. 336 с.
2. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Кондор, 2005. 308 с.
3. Ігнатюк В. В., Туніна Г. М. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2, No. 1. P. 75–83. DOI: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08
4. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45–48. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8.
5. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114.

6. Черевань І. В., Коваленко Ю. О., Голець С. П. 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.

7. Заставнюк Л. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. С. 356–363. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54.

8. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

9. Gallup. State of the Global Workplace: 2026. Global Data Summary. 2026. URL: https://www.gallup.com/workplace/697904/state-of-the-global-workplace-global-data.aspx

10. Gallup, Workhuman. The Human-Centered Workplace: Building Organizational Agility and Resilience. 2024. URL: https://www.gallup.com/file/analytics/650567/Gallup-Workhuman_Human-Centered-Workplace-Report.pdf

11. Bloom N., Han R., Liang J. Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*. 2024. Vol. 630, No. 8018. P. 920–925. DOI: https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2

12. Deci E. L., Olafsen A. H., Ryan R. M. Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2017. Vol. 4. P. 19–43. DOI: https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108

13. Gallup. State of the Global Workplace: Ukraine Country-Level Data. 2026. URL: https://www.gallup.com/workplace/707498/state-global-workplace-ukraine-country-level-data.aspx

14. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. У серпні 69% підприємств скаржилися на кадровий голод, 48% — на небезпеку працювати. 21.09.2026. URL: https://ier.am.com.ua/news/u-serpni-69-biznesu-skarzhylysya-na-kadrovyj-golod-opytuvannya-ied/

References

1. Kolot, A. M., & Tsymbaliuk, S. O. (2009). *Motyvatsiia personalu* [Employee motivation]: A study guide for independent study. Kyiv: KNEU. 336 p. [in Ukrainian].

2. Krushelnytska, O. V., & Melnychuk, D. P. (2005). *Upravlinnia personalom* [Personnel management]: A study guide (2nd ed., revised and expanded). Kyiv: Kondor. 308 p. [in Ukrainian].

3. Ignatiuk, V. V., & Tunina, H. M. (2023). Personnel motivation as a factor in increasing the efficiency of the enterprise management system. *International Science Journal of Management, Economics & Finance, 2*(1), 75–83. https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08 [in Ukrainian].

4. Prokhorovska, S. A. (2023). Motyvatsiia personalu pidpryiemstv v umovakh suchasnykh vyklykiv [Employee motivation in enterprises under contemporary challenges]. *Transformatsiina ekonomika* [Transformational Economy], 2(02), 45–48. https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8 [in Ukrainian].

5. Bondar, T. V., & Krasnonos, A. S. (2023). Suchasni metody motyvatsii personalu [Modern methods of employee motivation]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 57. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114 [in Ukrainian].

6. Cherevan, I. V., Kovalenko, Yu. O., & Holets, S. P. (2024). Motyvatsiia personalu pidpryiemstv: suchasni trendy v umovakh voiennoho stanu [Employee motivation in enterprises: Current trends under martial law]. *Stalyi rozvytok ekonomiky* [Sustainable Development of Economy], 4(51), 104–109. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14 [in Ukrainian].

7. Zastavniuk, L. I. (2022). Motyvatsiia personalu yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva [Employee motivation as a factor in improving enterprise competitiveness]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 45. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54 [in Ukrainian].

8. Balabanova, L. V., & Sardak, O. V. (2011). *Upravlinnia personalom* [Personnel management]: A textbook. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. 468 p. [in Ukrainian].

9. Gallup. (2026). *State of the Global Workplace: 2026. Global Data Summary*. https://www.gallup.com/workplace/697904/state-of-the-global-workplace-global-data.aspx

10. Gallup & Workhuman. (2024). *The Human-Centered Workplace: Building Organizational Agility and Resilience*. https://www.gallup.com/file/analytics/650567/Gallup-Workhuman_Human-Centered-Workplace-Report.pdf

11. Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature, 630*(8018), 920–925. https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2

12. Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*, 19–43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108

13. Gallup. (2026). *State of the Global Workplace: Ukraine Country-Level Data*. https://www.gallup.com/workplace/707498/state-global-workplace-ukraine-country-level-data.aspx (accessed October 11, 2026).

14. Institute for Economic Research and Policy Consulting. (2026, September 21). *U serpni 69% pidpryiemstv skarzhylysia na kadrovyi holod, 48% — na nebezpeku pratsiuvaty* [In August, 69% of enterprises reported staff shortages, and 48% reported unsafe working conditions]. https://ier.am.com.ua/news/u-serpni-69-biznesu-skarzhylysya-na-kadrovyj-golod-opytuvannya-ied/ (accessed October 11, 2026). [in Ukrainian].