

УДК 005.95:005.32

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2026.3.7>

JEL Classification: M12, M14, M54, O33

Король В.С.,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7682-2121>,
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту
Західноукраїнського національного університету,
м. Івано-Франківськ

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В HR-МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ

Korol V.S.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof., associate professor at the department
of international economics, marketing and management
Ivano-Frankivsk Educational and Scientific Institute of Management
of West Ukrainian National University, Ivano-Frankivsk

STRATEGIC DEVELOPMENT OF PERSONNEL MOTIVATION IN HR MANAGEMENT OF ENTERPRISES

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку економіки ефективність діяльності підприємств дедалі більше визначається не лише матеріальними ресурсами, фінансовими можливостями чи технологічним забезпеченням, а насамперед здатністю формувати, розвивати та ефективно використовувати людський капітал. Глобалізація, цифровізація бізнес-процесів, трансформація ринку праці, поширення дистанційних форм зайнятості, дефіцит висококваліфікованих працівників, демографічні зміни та воєнні виклики суттєво змінюють вимоги до системи управління персоналом. За таких умов управління мотивацією перестає бути лише інструментом матеріального стимулювання працівників і набуває ознак стратегічної функції HR-менеджменту, від результативності якої залежить довгострокова конкурентоспроможність підприємства.

Ефективна система мотивації забезпечує не лише підвищення продуктивності праці, а й формує передумови для розвитку людського капіталу, зміцнення кадрової безпеки, зростання рівня залученості персоналу, розвитку корпоративної культури та підвищення інноваційної активності працівників. Водночас сучасна практика управління свідчить, що на багатьох підприємствах мотиваційна політика досі має переважно оперативний характер і орієнтується переважно на використання окремих матеріальних стимулів без їх взаємоузгодження із загальною стратегією розвитку підприємства.

Ускладнення умов господарювання, необхідність швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища, цифровізація HR-процесів та зростання ролі нематеріальних чинників мотивації актуалізують потребу переосмислення місця управління мотивацією у системі стратегічного HR-менеджменту. Особливої ваги набуває інтеграція мотиваційної політики до загальної стратегії розвитку підприємства, що дає змогу забезпечити ефективне використання людського капіталу, знизити ризики втрати кваліфікованого персоналу та сформувати стійкі конкурентні переваги.

Отже, актуальність дослідження зумовлена необхідністю наукового обґрунтування стратегічних аспектів управління мотивацією персоналу як складової HR-менеджменту підприємства та визначення її ролі у забезпеченні його довгострокового розвитку, конкурентоспроможності й кадрової безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного управління персоналом, розвитку людського капіталу та формування ефективної системи мотивації залишається одним із найбільш досліджуваних напрямів сучасної економічної науки. Значний внесок у розвиток теоретичних засад управління людським капіталом зроблено О. Грішнвою, яка розглядає людський капітал як визначальний чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його інноваційного розвитку [1].

Питання формування сучасних мотиваційних систем у межах HR-менеджменту досліджено у працях Р. Мусієнка, Д. Мельничука, І. Леган, Н. Зачосової та інших учених, які обґрунтовують необхідність інтеграції мотиваційної політики у систему стратегічного управління підприємством, підкреслюючи її вплив на продуктивність праці, ефективність використання людського капіталу та досягнення стратегічних цілей підприємства [2; 3].

Окремий напрям сучасних досліджень присвячено вдосконаленню інструментів мотивації персоналу в умовах цифровізації економіки, розвитку дистанційної зайнятості та трансформації ринку праці. Зокрема, Н. Буняк, К. Ткаченко, Г. Коптева, М. Романюк і Т. Романюк доводять доцільність комплексного застосування матеріальних і нематеріальних стимулів, розвитку корпоративної культури, професійного навчання та цифрових HR-технологій як взаємопов'язаних складових сучасної мотиваційної системи [4–6].

У сучасних умовах особливої актуальності набувають дослідження, присвячені забезпеченню кадрової безпеки підприємств в умовах кризових явищ і воєнного стану. У працях Л. В. Балабанова, О. В. Сардак, В. Літинської, Н. Зачосової, Н. Носань, Н. Гапоненко обґрунтовано, що ефективна система мотивації сприяє утриманню кваліфікованих працівників, зниженню плинності персоналу, підвищенню рівня їх залученості та забезпечує стійкість функціонування підприємства в умовах зростання невизначеності [7; 8; 9; 10].

Водночас аналіз сучасних наукових праць свідчить, що більшість досліджень присвячена окремим аспектам мотивації персоналу, розвитку людського капіталу, кадрової безпеки або цифровізації HR-процесів. Натомість недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного розгляду управління мотивацією як стратегічної функціональної складової HR-менеджменту підприємства, визначення її місця у системі стратегічного управління та обґрунтування механізмів інтеграції мотиваційної політики із загальною стратегією розвитку підприємства. Саме необхідність вирішення зазначених наукових питань зумовила вибір теми дослідження, визначила його мету та логіку викладу матеріалу.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження стратегічних аспектів управління мотивацією персоналу в системі HR-менеджменту підприємств та обґрунтування її ролі як стратегічного чинника забезпечення конкурентоспроможності, кадрової безпеки й сталого розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний етап розвитку економіки характеризується суттєвими змінами підходів до управління підприємствами, зумовленими цифровізацією, посиленням глобальної конкуренції, трансформацією ринку праці та зростанням ролі знань і компетентностей у забезпеченні конкурентних переваг. За таких умов визначальним чинником довгострокової результативності діяльності підприємства стає не лише ефективність використання матеріальних чи фінансових ресурсів, а й здатність формувати, розвивати та максимально реалізовувати потенціал персоналу. Саме тому сучасний HR-менеджмент дедалі більше набуває стратегічного характеру, а управління мотивацією персоналу перетворюється на одну з ключових функцій реалізації стратегії розвитку підприємства.

На відміну від традиційного підходу, у межах якого мотивація розглядалася переважно як засіб матеріального стимулювання працівників, сучасна концепція HR-менеджменту трактує її як комплексний управлінський механізм, спрямований на узгодження стратегічних цілей підприємства з інтересами та професійними очікуваннями персоналу. Такий підхід забезпечує не лише підвищення продуктивності праці, а й створює умови для розвитку людського капіталу, зміцнення кадрової безпеки, формування організаційної стійкості та підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

У сучасній науковій літературі поняття «людські ресурси» і «людський капітал» нерідко використовуються як взаємозамінні, хоча їх економічний зміст є різним. Людські ресурси доцільно розглядати як сукупність працівників підприємства, які володіють певними професійними знаннями, навичками, досвідом і трудовим потенціалом та забезпечують виконання виробничих і управлінських функцій. Натомість людський капітал характеризує економічну цінність знань, компетентностей, професійного досвіду, творчих здібностей, мотивації та інших індивідуальних характеристик працівників, що формують додану вартість і забезпечують довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, людський капітал є результатом розвитку людських ресурсів та їх ефективного використання у процесі реалізації стратегічних цілей підприємства [1; 9].

Такий підхід свідчить, що управління мотивацією персоналу має бути орієнтоване не лише на підтримання належного рівня трудової активності працівників, а й на створення умов для безперервного розвитку людського капіталу. Саме інвестиції підприємства у професійне навчання, підвищення кваліфікації, розвиток цифрових компетентностей, кар'єрне просування та формування сприятливого організаційного середовища забезпечують довгострокове зростання вартості людського капіталу й створюють основу для стійкого розвитку підприємства.

У сучасних умовах трансформації економічного середовища мотивація персоналу дедалі більше набуває ознак стратегічного управлінського процесу. Її результативність визначається не окремими матеріальними чи нематеріальними стимулами, а рівнем інтегрованості до системи стратегічного управління підприємством. Це означає, що формування мотиваційної політики має здійснюватися відповідно до місії, стратегічних цілей, корпоративних цінностей та довгострокових пріоритетів розвитку підприємства. Лише за таких умов мотиваційна система здатна забезпечувати не тільки короткострокове підвищення продуктивності праці, а й формувати передумови для інноваційного розвитку, організаційної стійкості та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Результати сучасних досліджень підтверджують, що ефективність стратегічного HR-менеджменту значною мірою залежить від узгодженості кадрової політики із загальною стратегією розвитку підприємства. У працях вітчизняних науковців обґрунтовано, що мотивація персоналу повинна розглядатися як інтегрований елемент системи управління людським капіталом, який забезпечує взаємозв'язок між професійним розвитком працівників, їх залученістю, лояльністю та досягненням стратегічних результатів діяльності підприємства [2; 3; 10].

У зв'язку з цим, стратегічне управління мотивацією персоналу доцільно визначати як цілеспрямований процес формування, реалізації та постійного вдосконалення комплексу матеріальних і нематеріальних мотиваційних інструментів, інтегрованих до HR-стратегії підприємства та спрямованих на забезпечення розвитку людського капіталу, підвищення ефективності праці, зміцнення кадрової безпеки й досягнення довгострокових конкурентних переваг.

На відміну від традиційних підходів, стратегічне управління мотивацією передбачає безперервний аналіз потреб працівників, прогнозування майбутніх кадрових ризиків, оцінювання впливу зовнішніх факторів на поведінку персоналу, використання сучасних цифрових HR-технологій та регулярне коригування мотиваційної політики відповідно до стратегічних змін у діяльності підприємства. Це дозволяє сформувати гнучку систему управління персоналом, здатну забезпечити ефективне функціонування підприємства навіть в умовах високої невизначеності.

Отже, стратегічний характер управління мотивацією визначається її спрямованістю на довгостроковий розвиток людського капіталу, узгодження інтересів підприємства і працівників, підвищення адаптивності організації до змін зовнішнього середовища та забезпечення стійких конкурентних переваг. Саме тому мотивацію персоналу доцільно розглядати не як окрему функцію управління персоналом, а як одну з ключових складових сучасної HR-стратегії підприємства, що забезпечує реалізацію його стратегічних цілей.

Пріоритетним завданням стратегічного HR-менеджменту є формування такої системи управління мотивацією, яка забезпечує узгодження довгострокових цілей підприємства з інтересами працівників. На відміну від традиційних моделей управління, орієнтованих переважно на вирішення поточних кадрових завдань, стратегічний підхід передбачає використання мотивації як інструменту формування людського капіталу, здатного забезпечити сталий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

У цьому контексті мотиваційна система повинна розглядатися як цілісний комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень, який охоплює матеріальне стимулювання, розвиток професійних компетентностей, кар'єрне просування, підтримку сприятливого соціально-психологічного клімату, формування корпоративної культури та забезпечення можливостей професійної самореалізації працівників. Лише комплексне використання зазначених інструментів дозволяє досягти стійкого мотиваційного ефекту та забезпечити високий рівень залученості персоналу.

Результати сучасних наукових досліджень свідчать, що матеріальне стимулювання хоча й залишається важливим елементом мотиваційної політики, однак уже не є визначальним чинником трудової поведінки працівників. Зростання ролі інтелектуальної праці, поширення цифрових технологій, зміна професійних цінностей і підвищення мобільності робочої сили обумовлюють посилення значення нематеріальних мотиваторів. До них належать можливості професійного розвитку, участь у прийнятті управлінських рішень, визнання професійних досягнень, гнучкі форми організації праці, підтримка балансу між професійним і особистим життям, а також створення безпечного та психологічно комфортного робочого середовища [4–8].

Водночас доцільно наголосити, що матеріальна та нематеріальна мотивація не є взаємозамінними елементами. Їхня ефективність визначається насамперед рівнем збалансованості та відповідністю стратегічним цілям підприємства. Якщо матеріальні стимули забезпечують задоволення базових економічних потреб працівників і безпосередньо впливають на результати праці, то нематеріальні інструменти орієнтовані на формування внутрішньої мотивації, підвищення рівня професійної відповідальності, розвитку ініціативності та довгострокової лояльності персоналу. Саме поєднання цих складових формує основу сучасної стратегічної мотиваційної політики.

Особливої актуальності зазначений підхід набуває в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та дефіциту кваліфікованих працівників. За таких умов підприємства змушені конкурувати не лише за ринки збуту, а й за людський капітал. Це зумовлює необхідність переходу від політики утримання персоналу за допомогою переважно фінансових стимулів до створення комплексного мотиваційного середовища, яке забезпечує професійний розвиток, соціальну підтримку, психологічну безпеку та можливості реалізації індивідуального потенціалу працівників. Саме така модель сприяє підвищенню рівня залученості персоналу, зміцненню кадрової безпеки та зниженню ризику втрати ключових фахівців [8; 10].

Суттєвий вплив на розвиток сучасних мотиваційних систем здійснює цифровізація HR-процесів. Використання цифрових платформ, автоматизованих систем управління персоналом, HR-аналітики та технологій штучного інтелекту значно розширює можливості оцінювання ефективності мотиваційної політики. Цифрові рішення забезпечують оперативний моніторинг рівня залученості працівників, своєчасне виявлення ризиків професійного вигорання, прогнозування плинності персоналу та

персоналізацію мотиваційних програм відповідно до потреб окремих категорій працівників [3; 6].

Цифровізація не може розглядатися як самостійний інструмент підвищення ефективності мотивації. Її результативність визначається рівнем інтеграції цифрових технологій у загальну систему стратегічного HR-менеджменту підприємства. Саме поєднання сучасних інформаційних технологій із науково обґрунтованими мотиваційними механізмами створює передумови для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень, підвищення ефективності використання людського капіталу та забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства.

Проведене узагальнення сучасних наукових підходів дозволяє стверджувати, що стратегічне управління мотивацією персоналу повинно базуватися на кількох взаємопов'язаних принципах: відповідності мотиваційної політики стратегічним цілям підприємства; комплексності застосування матеріальних і нематеріальних стимулів; індивідуалізації мотиваційних програм; безперервного професійного розвитку персоналу; використання сучасних цифрових HR-технологій; систематичного оцінювання результативності мотиваційної політики та її адаптації до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Таким чином, сучасна мотиваційна система має виконувати не лише стимулюючу, а й стратегічну функцію. Її призначення полягає у створенні умов для довгострокового розвитку людського капіталу, зміцнення кадрової безпеки, підвищення організаційної стійкості та формування конкурентних переваг підприємства. Саме така логіка управління відповідає сучасній концепції стратегічного HR-менеджменту та створює теоретичне підґрунтя для формування авторського підходу до інтеграції мотиваційної системи в загальну стратегію розвитку підприємства.

Варто зазначити, що ефективність управління мотивацією персоналу визначається не стільки окремими мотиваційними інструментами, скільки рівнем їх інтеграції до загальної системи стратегічного HR-менеджменту підприємства. У зв'язку з цим управління мотивацією доцільно розглядати як безперервний процес, спрямований на узгодження стратегічних цілей підприємства з професійними інтересами працівників, розвитком людського капіталу та забезпеченням кадрової безпеки.

На відміну від традиційного підходу, який переважно орієнтований на підвищення поточної продуктивності праці, стратегічне управління мотивацією передбачає довгострокове планування кадрового розвитку, прогнозування потреб у компетентностях, формування сприятливого організаційного середовища та систематичне оцінювання результативності мотиваційної політики. Це забезпечує своєчасне реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища й підвищує його адаптивність.

На основі проведеного дослідження пропонується розглядати систему стратегічного управління мотивацією персоналу як сукупність взаємопов'язаних функціональних блоків, що включають: визначення стратегічних цілей управління персоналом; оцінювання потреб і мотиваційних очікувань працівників; добір оптимального поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів; використання цифрових HR-технологій для моніторингу ефективності мотиваційної політики; постійне коригування управлінських рішень відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Реалізація такого підходу дає змогу забезпечити зростання продуктивності праці, підвищення рівня залученості персоналу, зниження плинності кадрів, зміцнення кадрової безпеки та формування довгострокових конкурентних переваг підприємства. Водночас інтеграція мотиваційної політики до HR-стратегії сприяє більш ефективному використанню людського капіталу та підвищує результативність управлінських рішень.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє стверджувати, що стратегічне управління мотивацією є не окремою функцією управління персоналом, а одним із ключових елементів системи стратегічного розвитку підприємства, який забезпечує взаємозв'язок між кадровою політикою, розвитком людського капіталу та досягненням стратегічних цілей діяльності.

Табл. 1 узагальнює наслідки відсутності системного використання мотиваційних чинників у формуванні кадрових стратегічних орієнтирів розвитку системи HR-менеджменту підприємств.

Проведений аналіз структурованих наслідків деструктивних процесів у трудовому колективі дозволяє зробити комплексні висновки щодо їх впливу на ефективність функціонування організації. У сучасних умовах управління персоналом психологічний стан працівників виступає не менш важливим ресурсом, ніж фінансові чи матеріально-технічні фактори. Саме тому будь-які прояви внутрішньоорганізаційної напруги мають системний ефект і впливають на всі рівні управлінської структури підприємства.

Перш за все, зростання стресового навантаження формує середовище емоційної нестабільності, що поступово трансформується у недовіру між працівниками та керівництвом. Це призводить до зниження рівня відкритості у комунікаціях і ускладнює прийняття управлінських рішень. У таких умовах організація втрачає здатність оперативно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики.

Неефективна комунікація є одним із найбільш критичних факторів дестабілізації колективу. Вона блокує процес обміну інформацією, знижує рівень координації дій та сприяє виникненню конфліктних ситуацій. Відсутність діалогу між працівниками або групами працівників призводить до ізоляції окремих підрозділів та формування інформаційних бар'єрів.

Таблиця 1

Наслідки деструктивних процесів у трудовому колективі

Деструктивний фактор	Наслідки для організації
Зростання рівня стресу та напруженості	Формування середовища недовіри, тривожності та психологічної нестабільності в команді
Неефективна комунікація	Втрата здатності до конструктивного діалогу, уникнення спілкування між сторонами конфлікту
Фрагментація колективу на неформальні групи	Руйнування командної єдності, загострення внутрішніх протистоянь і конфліктних меж
Зниження мотивації та продуктивності	Переключення уваги працівників із робочих завдань на конфліктні ситуації, зниження самоконтролю
Емоційна замкнутість працівників	Підвищення внутрішньої напруги та виникнення емоційного дискомфорту в колективі
Погіршення соціально-психологічного клімату	Зростання агресивності, нетерпимості та неефективної взаємодії між працівниками
Руйнування довіри у робочих відносинах	Відсутність взаємної підтримки, небажання делегувати завдання та звертатися по допомогу
Пригнічення ініціативності та молодого лідерства	Зниження командної ефективності, розвиток токсичного середовища та пасивності персоналу
Перевантаження та відсутність відпочинку	Фізичне й емоційне виснаження, зниження працездатності та ризик професійного вигорання

Джерело: складено автором

Фрагментація колективу на неформальні групи поглиблює внутрішні протиріччя та сприяє формуванню «конфліктних коаліцій». Це негативно впливає на командну взаємодію та руйнує принцип єдиної організаційної культури. У результаті підприємство втрачає синергетичний ефект від командної роботи.

Зниження мотивації персоналу є прямим наслідком накопичення негативних організаційних факторів. Працівники поступово втрачають зацікавленість у результатах праці, переключачи увагу на внутрішні конфлікти. Це зменшує рівень продуктивності та призводить до зниження якості виконання завдань.

Емоційна закритість працівників ускладнює формування довірливих відносин у колективі. Люди стають менш схильними до співпраці, що погіршує загальну ефективність командної роботи. Така ситуація також підвищує рівень внутрішнього стресу.

Погіршення психологічного клімату є системним наслідком накопичення всіх попередніх факторів. Воно проявляється у зростанні конфліктності, агресії та зниженні рівня взаємоповаги. У довгостроковій перспективі це може призвести до втрати ключових працівників.

Руйнування довіри у професійних відносинах є критичним фактором, що блокує ефективну командну взаємодію. Працівники перестають делегувати завдання, уникають відповідальності та не звертаються по допомогу, що уповільнює всі робочі процеси.

Пригнічення ініціативності, особливо серед молодих працівників і потенційних лідерів, негативно впливає на інноваційний розвиток організації. Це формує середовище пасивності, де працівники уникають відповідальності та не пропонують нових рішень.

Перевантаження працівників і відсутність належного відпочинку призводять до фізичного та емоційного виснаження. У результаті виникає професійне вигорання, зниження працездатності та підвищення ризику звільнень.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що всі зазначені фактори мають кумулятивний ефект і взаємно підсилюють один одного. Вони формують замкнений цикл деградації організаційного середовища, який починається зі зростання стресу та завершується зниженням ефективності персоналу та втратою людського капіталу.

Таким чином, для запобігання подібним негативним наслідкам необхідно впроваджувати системні заходи управління персоналом, зокрема розвиток комунікаційної культури, підвищення мотивації, підтримку психологічного клімату та формування довіри в колективі. Лише комплексний підхід дозволяє забезпечити стабільність організації та її довгострокову конкурентоспроможність.

Ефективність стратегічного управління мотивацією персоналу значною мірою залежить від системності його впровадження та узгодженості з HR-стратегією підприємства. Практична реалізація такого підходу потребує комплексного застосування економічних, організаційних і соціально-психологічних інструментів, спрямованих на підвищення рівня залученості працівників, розвиток людського капіталу та забезпечення кадрової безпеки.

У сучасних умовах доцільно орієнтувати мотиваційну політику на поєднання конкурентоспроможної системи матеріального стимулювання із нематеріальними чинниками, зокрема можливостями професійного розвитку, кар'єрного зростання, безперервного навчання, участі

працівників у прийнятті управлінських рішень та формування позитивної корпоративної культури. Такий підхід сприяє зміцненню лояльності персоналу, підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів.

Важливою складовою стратегічного управління мотивацією є використання цифрових HR-технологій, які забезпечують оперативний моніторинг результативності мотиваційної політики, оцінювання рівня залученості персоналу, аналіз кадрових ризиків і своєчасне коригування управлінських рішень. Це дає можливість адаптувати мотиваційні програми до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, підвищуючи ефективність використання людського капіталу.

Таким чином, інтеграція управління мотивацією до системи стратегічного HR-менеджменту забезпечує комплексний вплив на результати діяльності підприємства, сприяє реалізації його стратегічних цілей, підвищенню конкурентоспроможності, зміцненню кадрової безпеки та формуванню передумов для сталого розвитку.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, проведене дослідження підтверджує, що стратегічний розвиток мотивації персоналу є невід'ємною складовою сучасного HR-менеджменту підприємств. Мотивація розглядається не лише як інструмент оперативного стимулювання, а як довгостроковий стратегічний ресурс розвитку організації. Встановлено, що ефективна мотиваційна система безпосередньо впливає на продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства. Узагальнення наукових підходів свідчить про необхідність інтеграції матеріальних і нематеріальних стимулів у єдину систему управління персоналом. Особливого значення набуває розвиток нематеріальної мотивації в умовах кризових ситуацій і воєнного стану. Доведено, що людський капітал виступає ключовим фактором формування доданої вартості підприємства. Важливим є узгодження мотиваційної стратегії із загальною стратегією розвитку організації. Системний підхід до управління мотивацією сприяє зниженню плинності кадрів та підвищенню лояльності працівників. У сучасних умовах цифровізації зростає роль технологічних інструментів у вдосконаленні HR-процесів. Також встановлено, що ефективна мотивація позитивно впливає на соціально-психологічний клімат у колективі. Водночас відсутність комплексної мотиваційної системи призводить до зниження продуктивності та організаційної нестабільності. Практична реалізація стратегічного підходу потребує постійного моніторингу потреб працівників і адаптації стимулюючих механізмів. Важливим напрямом є формування індивідуальних кар'єрних траєкторій та розвиток компетентностей персоналу. Отримані результати підтверджують доцільність розгляду мотивації як ключового елемента HR-стратегії підприємства. У підсумку, стратегічне управління мотивацією забезпечує довгострокову стійкість, ефективність і конкурентні переваги підприємства.

Література

- 1.Грішнова О. А. Людський капітал: формування та розвиток : монографія. Київ : КНЕУ, 2023. 248 с.
- 2.Мусієнко Р. В. Теоретичні засади використання мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємства. *Економічний вісник КПІ*. 2025. № 33. С. 141-146. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.33.2025.335891>.
- 3.Мельничук Д. П., Леган І. М., Зачосова Н. В. Мотиваційні чинники ефективності HR-менеджменту. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 1(99). С. 32-41. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-1\(99\)-32-41](https://doi.org/10.26642/ema-2022-1(99)-32-41)
- 4.Буняк Н. Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-87>
- 5.Романюк М. Д., Романюк Т. М. Значення впливу нематеріальних факторів мотивації персоналу. *Actual Problems of Regional Economy Development*. 2023. Vol. 19. No. 1. P. 329-336. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.329-336>
- 6.Ткаченко К., Коптева Г. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку науки і техніки*. 2023. № 4. С. 33-38. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.4.33>
- 7.Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
- 8.Сардак О. В. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С. 110-118.
- 9.Літинська В. Теоретико-методологічні основи мотивації праці персоналу. *Економічні горизонти*. 2023. № 3(25). С. 4-15. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(25\).2023.286565](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(25).2023.286565)
- 10.Носань Н., Зачосова Н., Гапоненко Н. Використання мотивації персоналу як технології кадрової безпеки бізнесу. *Вісник СНАУ. Економіка і менеджмент*. 2024. № 3(99). С. 34-38. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.6>

References

1. Hrishnova, O.A. (2023), *Liudskiy kapital: formuvannia ta rozvytok* [Human capital: formation and development], monograph, KNEU, Kyiv, Ukraine, 248 p.
2. Muisienko, R.V. (2025), "Theoretical foundations of using motivational factors in enterprise personnel management", *Ekonomichnyi Visnyk KPI*, no. 33, pp. 141-146, DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.33.2025.335891>
3. Melnychuk, D.P., Lehan, I.M. and Zachosova, N.V. (2022), "Motivational factors of HR-management efficiency", *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no. 1(99), pp. 32-41, DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-1\(99\)-32-41](https://doi.org/10.26642/ema-2022-1(99)-32-41)
4. Buniak, N. (2023), "Personnel motivation in the management system of a modern enterprise", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 55, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-87>
5. Romaniuk, M.D. and Romaniuk, T.M. (2023), "The significance of the impact of non-material factors of personnel motivation", *Actual Problems of Regional Economy Development*, Vol. 19, no. 1, pp. 329-336, DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.329-336>
6. Tkachenko, K. and Koptieva, H. (2023), "Motivation and labor stimulation of personnel in enterprise management", *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI". Seriya: Aktualni problemy rozvytku nauky i tekhniki*, no. 4, pp. 33-38, DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.4.33>
7. Balabanova, L.V. and Sardak, O.V. (2011), *Upravlinnia personalom* [Personnel management], textbook, Tsentr Uchbovoi Literatury, Kyiv, Ukraine, 468 p.
8. Sardak, O.V. (2012), "Strategic human resource management of the enterprise", *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 3, pp. 110-118.
9. Litynska, V. (2023), "Theoretical and methodological foundations of staff labor motivation", *Ekonomichni horyzonty*, no. 3(25), pp. 4-15, DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(25\).2023.286565](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(25).2023.286565)
10. Nosan, N., Zachosova, N. and Haponenko, N. (2024), "Using staff motivation as a technology of corporate personnel security", *Visnyk SNAU. Ekonomika ta menedzhment*, no. 3(99), pp. 34-38, DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.6>

Король В.С.

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В HR-МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ

Мета. Дослідження стратегічних аспектів управління мотивацією персоналу в системі HR-менеджменту підприємств та обґрунтування її ролі як стратегічного чинника забезпечення конкурентоспроможності, кадрової безпеки й сталого розвитку підприємства.

Методика дослідження. У процесі дослідження використано системний підхід для визначення місця управління мотивацією у системі стратегічного HR-менеджменту підприємства. Метод аналізу застосовано під час дослідження сучасних наукових праць щодо управління персоналом, людського капіталу та мотиваційних систем. Метод порівняння використано для зіставлення сучасних концепцій матеріальної і нематеріальної мотивації, а також традиційних і стратегічно орієнтованих моделей HR-менеджменту. Метод узагальнення дав змогу систематизувати наукові підходи до стратегічного управління мотивацією персоналу та сформулювати авторські висновки щодо її інтеграції у HR-стратегію підприємства. Метод логічного узагальнення використано під час формулювання наукової новизни, практичних рекомендацій і висновків дослідження.

Результати дослідження. Встановлено, що в умовах цифровізації економіки, трансформації ринку праці, посилення кризових явищ і воєнних викликів мотивація персоналу набуває стратегічного значення як чинник забезпечення довгострокової ефективності діяльності підприємства. Узагальнення сучасних наукових підходів дозволило визначити, що результативність системи мотивації залежить від її інтеграції із загальною HR-стратегією підприємства, комплексного поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розвитку корпоративної культури, професійного розвитку персоналу та використання цифрових HR-технологій. Обґрунтовано, що стратегічне управління мотивацією сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку людського капіталу, зміцненню кадрової безпеки, зниженню плинності персоналу, зростанню залученості працівників і забезпеченню конкурентних переваг підприємства.

Наукова новизна результатів дослідження. Подальшого розвитку набув концептуальний підхід до розгляду управління мотивацією персоналу як стратегічної функціональної складової HR-менеджменту підприємства, що, на відміну від існуючих підходів, передбачає її інтеграцію із загальною стратегією розвитку підприємства та орієнтацію на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, кадрової безпеки й розвитку людського капіталу. Удосконалено науковий підхід до визначення ролі мотиваційної системи як інструменту стратегічного управління людським капіталом шляхом комплексного поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів відповідно до сучасних викликів цифровізації та нестабільності зовнішнього середовища.

Практична значущість результатів дослідження. Отримані результати дослідження можуть бути використані керівниками підприємств, HR-менеджерами та фахівцями з управління персоналом

під час формування HR-стратегії, удосконалення мотиваційної політики, розроблення програм розвитку людського капіталу, підвищення рівня залученості працівників, зміцнення кадрової безпеки та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: HR-менеджмент, мотивація персоналу, людський капітал, HR-стратегія, стратегічне управління персоналом, кадрова безпека, конкурентоспроможність підприємства.

Korol V.S.

STRATEGIC DEVELOPMENT OF PERSONNEL MOTIVATION IN HR MANAGEMENT OF ENTERPRISES

Purpose. The aim of the study is to investigate the strategic aspects of personnel motivation management within the HR management system of enterprises and to substantiate its role as a strategic factor in ensuring enterprise competitiveness, workforce security and sustainable development.

Methodology of research. The study employs a systems approach to determine the role of motivation management within the strategic HR management system of an enterprise. The analysis method was used to examine contemporary scientific approaches to personnel management, human capital and motivation systems. The comparison method made it possible to identify differences between traditional and strategic HR management approaches as well as between material and non-material motivation instruments. The generalization method was used to systematize scientific approaches and formulate the author's conclusions regarding the integration of motivation management into enterprise HR strategy. Logical synthesis was applied to formulate the scientific originality, practical implications and conclusions of the study.

Findings. The study establishes that under conditions of digital transformation, labour market changes, economic instability and wartime challenges, personnel motivation has become a strategic factor in ensuring long-term enterprise performance. The generalization of modern scientific approaches made it possible to determine that the effectiveness of the motivation system depends on its integration with the overall HR strategy of the enterprise, a comprehensive combination of material and non-material incentives, the development of corporate culture, the professional development of personnel, and the use of digital HR technologies. It has been substantiated that strategic motivation management contributes to higher labour productivity, human capital development, workforce security, lower staff turnover, enhanced employee engagement, and the achievement of competitive advantages for the enterprise.

Originality. The conceptual approach to viewing employee motivation management as a strategic functional component of an organization's HR management has been further developed; unlike existing approaches, this approach calls for its integration with the organization's overall development strategy and a focus on ensuring long-term competitiveness, workforce security, and the development of human capital. The scientific approach to defining the motivational system as an instrument of strategic human capital management has been improved through the comprehensive integration of material and non-material incentives in accordance with current digital transformation and environmental instability challenges.

Practical value. The obtained research results can be used by enterprise managers, HR managers, and personnel management specialists when forming HR strategies, improving motivational policies, developing human capital development programs, increasing employee engagement, strengthening personnel security, and increasing the long-term competitiveness of the enterprise.

Key words: HR management, personnel motivation, human capital, HR strategy, strategic personnel management, workforce security, enterprise competitiveness.

Дата надходження рукопису: 14.07.2026

Дата прийняття рукопису до друку: 19.08.2026

Дата публікації: 28.08.2026