№ 3(57)
2026
НАУКА і ТЕХНІКА СЬОГОДНІ
ISSN 2786-6025 Online
УДК 65.012.3:005.96
https://doi.org/10.52058/2786-6025-2026-3(57)-557-573

Перегуда Юлія Андріївна доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри глобальної економіки, Національний університет біоресурсів і природокористування України, Заступник завідувача кафедри організація туристичної діяльності, професор кафедри організації туристичної діяльності Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу Міжрегіональної Академії управління персоналом, https://orcid.org/0000-0002-1434-2509

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ЗРОСТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті обґрунтовано інноваційні підходи до формування системи мотивації персоналу як фактор зростання ефективності підприємства в умовах цифрової трансформації та підвищеної невизначеності зовнішнього середовища.

Проаналізовано сучасні теоретичні та прикладні підходи до мотивації, що еволюціонують у напрямі інтеграції технологічних, поведін-кових, соціальних та ESG-орієнтованих компонентів. Розглянуто мотивацію як багаторівневу систему, що функціонує на індивідуальному, командному та організаційному рівнях і визначається взаємодією економічних, соціально-психологічних та управлінських детермінант.

З'ясовано, що ефективність мотиваційної системи формується не за рахунок використання окремих інструментів, а внаслідок їх узгодженої інтеграції у цілісну модель управління персоналом. Визначено ключові напрями інноваційної трансформації мотивації, серед яких впровадження цифрових HR-платформ, гейміфікації, гнучких компенсаційних пакетів, ESG-орієнтованих практик, персоналізації та HR-аналітики. Доведено, що їх комплексне застосування сприяє підвищенню продуктивності, залученості та інноваційної активності персоналу.

Обґрунтовано процесну модель впровадження інноваційної системи мотивації персоналу, яка передбачає послідовну реалізацію етапів діагностики, дизайну портфеля інструментів, цифрового забезпечення та governance, пілотування, масштабування і безперервного вдосконалення. Визначено, що ключовою умовою ефективності цієї моделі є її циклічний характер і використання даних для прийняття управлінських рішень.

ISSN 2786-6025 Online

Доведено доцільність застосування підходу «ланцюга цінності» KPI, що забезпечує інтеграцію показників різних рівнів, а саме: поведінкових, операційних та бізнес-результатів у єдину систему оцінювання. Запропоновано багаторівневу структуру KPI, яка дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки між мотиваційними інструментами та ефективністю діяльності підприємства.

Сформовано висновки щодо необхідності системного впровадження інноваційних мотиваційних підходів із урахуванням ризиків цифровізації, етичних аспектів використання даних та забезпечення довіри персоналу, що підвищує адаптивність і стійкість підприємства в умовах динамічних змін.

Ключові слова: мотивація персоналу; інноваційні підходи; цифровізація HR; HR-аналітика; персоналізація мотивації; ESG-мотивація; гейміфікація; економічні відносини, механізми, виклики, персонал; ефективність управління; інноваційні стратегії; управління підприємством.

Pereguda Yuliya Doctor of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Global Economics, National University of Life Resources and Environmental Management of Ukraine Deputy Head of the Department of Organization of Tourism Activities, Professor of the Department of Organization of Tourism Activities of the Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business Interregional Academy of Personnel Management, https://orcid.org/0000-0002-1434-2509

INNOVATIVE APPROACHES TO FORMING A STAFF MOTIVATION SYSTEM AS A FACTOR OF INCREASING ENTERPRISE EFFICIENCY

Abstract. The article substantiates innovative approaches to forming a staff motivation system as a factor of increasing enterprise efficiency in the context of digital transformation and increased uncertainty of the external environment. Modern theoretical and applied approaches to motivation are analyzed, evolving towards the integration of technological, behavioral, social and ESG-oriented components. Motivation is considered as a multi-level system that functions at the individual, team and organizational levels and is determined by the interaction of economic, socio-psychological and managerial determinants.

It is found that the effectiveness of the motivation system is formed not through the use of individual tools, but as a result of their coordinated integration into a holistic personnel management model. Key areas of innovative motivation transformation are identified, including the implementation of digital HR platforms, gamification, flexible compensation packages, ESG-oriented practices, personalization and HR analytics. It is proven that their comprehensive application

ISSN 2786-6025 Online
contributes to increasing productivity, engagement and innovative activity of personnel.

A process model for implementing an innovative personnel motivation system is substantiated, which involves the sequential implementation of the stages of diagnostics, design of a portfolio of tools, digital support and governance, piloting, scaling and continuous improvement. It is determined that the key condition for the effectiveness of this model is its cyclical nature and the use of data for making management decisions.

The feasibility of using the KPI "value chain" approach is proven, which ensures the integration of indicators of different levels, namely: behavioral, operational and business results into a single assessment system. A multi-level KPI structure is proposed, which allows establishing cause-and-effect relationships between motivational tools and the efficiency of the enterprise.

Conclusions are drawn regarding the need for systematic implementation of innovative motivational approaches, taking into account the risks of digitalization, ethical aspects of data use and ensuring staff trust, which increases the adaptability and stability of the enterprise in conditions of dynamic change.

Keywords: personnel motivation; innovative approaches; HR digitalization; HR analytics; motivation personalization; ESG motivation; gamification; economic relations, mechanisms, challenges, personnel; management effectiveness; innovative strategies; enterprise management.

Постановка проблеми. У сучасній економіці, що характеризується високим рівнем турбулентності, цифровізації та інтенсифікації знаннєвої праці, ефективність функціонування підприємств дедалі більше визначається не ресурсними, а інституційно-поведінковими чинниками, серед яких ключове місце посідає система мотивації персоналу. Саме вона виступає базовим механізмом трансформації індивідуального потенціалу працівників у результати організаційної діяльності, забезпечуючи узгодження інтересів працівника і підприємства, а також підтримання необхідного рівня продуктивності, інноваційності та організаційної стійкості. У вітчизняному контексті зазначена проблематика істотно ускладнюється впливом воєнних ризиків, структурними зрушеннями на ринку праці, масштабними міграційними процесами та зростанням ролі психологічної безпеки як елемента трудових відносин [6].

Водночас традиційні моделі мотивації, що базуються на домінуванні матеріальних стимулів і адміністративного контролю, втрачають пояснювальну та практичну адекватність у сучасних умовах. Їх обмеженість обумовлена тим, що вони не відображають специфіку знаннєво-інтенсивної праці, в якій ключовими джерелами створення вартості є креативність, автономія, взаємодія та внутрішня мотивація; не враховують зростаючу

ISSN 2786-6025 Online

диференціацію мотиваційних профілів працівників; а також не відповідають актуалізованому запиту на гнучкість, смислову наповненість праці та справедливість організаційних практик. У цьому контексті наукові дослідження вітчизняних авторів фіксують зміну парадигмальних засад мотивації, підкреслюючи втрату домінуючої ролі моделі «батога та пряника» у сучасних системах управління персоналом [1].

Разом із тим, попри активне впровадження інноваційних HR-практик, включаючи цифрові платформи, інструменти оцінювання залученості, програми добробуту персоналу та ESG-орієнтовані ініціативи, підприємства не завжди досягають очікуваного зростання ефективності, що свідчить про наявність системного розриву між технологічним оновленням управління персоналом і методологічною незавершеністю побудови цілісних мотиваційних систем. Причинами такого розриву виступають фрагментарність впровадження інновацій, відсутність чітко визначених критеріїв оцінювання їх результативності, обмеженість аналітичного забезпечення та недостатня інтеграція інструментів мотивації у стратегічний контур управління підприємством. Узагальнення сучасних досліджень підтверджує, що інноваційні технології HR-менеджменту (штучний інтелект, гейміфікація, аналітика великих даних, цифрові комунікаційні платформи тощо) мають значний потенціал щодо підвищення ефективності управління персоналом, однак їх результативність детермінується рівнем системної узгодженості з організаційною культурою, цілями та управлінськими практиками підприємства [2].

У зв’язку з вище зазначеним, актуалізується необхідність наукового осмислення інноваційних підходів до формування системи мотивації персоналу як складного багаторівневого механізму, що забезпечує підвищення ефективності підприємства та передбачає ідентифікацію релевантних інструментів мотиваційного впливу, і обґрунтування причинно-наслідкових зв’язків між характеристиками мотиваційної системи та результатами діяльності, а також розроблення методологічних засад їх інтеграції у систему стратегічного управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний науковий дискурс щодо мотивації персоналу в умовах трансформації економіки характеризується багатовекторністю та поступовим переходом від традиційних стимулювальних моделей до інтегрованих інноваційних підходів. У свою чергу, D. Castro та B. Blaise у межах емпіричного дослідження доводять, що використання гнучких бенефітів, зокрема додаткової відпустки, виступає індикатором ціннісних орієнтацій працівників і відображає їх мотивацію до забезпечення особистісного добробуту [7.

Подальший розвиток наукових підходів пов’язаний із дослідженням гейміфікації як інструменту мотиваційного впливу.

ISSN 2786-6025 Online

Так, І. О. Варіс, О. І. Кравчук та П. О. Зайцева доводять, що впровадження ігрових механік у HR-процеси сприяє підвищенню рівня залученості, продуктивності та утримання персоналу, охоплюючи такі напрями, як добір, адаптація, навчання та оцінювання результативності [1]. Водночас О. Г. Літвін і Н. П. Турло розглядають гейміфікацію у ширшому контексті сучасних теорій мотивації праці, підкреслюючи її інтеграцію з цифровою персоналізацією та новітніми поведінковими підходами [4].

Важливим напрямом досліджень є цифровізація HR-менеджменту як підґрунтя інноваційної мотивації. Зокрема, О. І. Григор'єв систематизує інструменти сучасних HR-технологій (штучний інтелект, чат-боти, аналітика великих даних, AR/VR), обґрунтовуючи їх роль у підвищенні адаптивності та ефективності управління персоналом [2]. Доповнюючи ці положення, Д. С. Касьмін і Ю. М. Котельникова доводять, що впровадження цифрових технологій у HR-процеси сприяє персоналізації мотиваційних практик, водночас актуалізуючи проблеми етичності та захисту персональних даних [3]. У контексті забезпечення сталого розвитку підприємств Н. М. Покровська та Т. В. Скрипник акцентують увагу на значенні ESG-орієнтованих підходів до мотивації, в яких соціальні чинники – фізична та психологічна безпека, фінансова стабільність, інклюзивність і розвиток персоналу виступають ключовими детермінантами ефективності в кризових умовах [6]. Разом із тим, зарубіжні дослідники L. M. Giermindl, F. Strich, O. Christ, U. Leicht-Deobald та A. Redzepi обґрунтовують наявність ризиків використання HR-аналітики, пов'язаних із порушенням принципів приватності, прозорості та довіри, що може негативно впливати на мотивацію персоналу [8].

Окремий напрям досліджень пов'язаний із психологічними чинниками мотивації. Так, H. Jin і Y. Peng доводять, що психологічна безпека в команді є значущим предиктором інноваційної результативності працівників, причому комунікаційна поведінка виступає медіатором цього впливу [10].

Отже, узагальнення наукових праць свідчить, що сучасні дослідження формують підґрунтя для інтегрованого підходу до мотивації персоналу, який поєднує гнучкі компенсаційні механізми, цифрові HR-технології, поведінкові інструменти та соціально-психологічні чинники в межах єдиної системи підвищення ефективності підприємств.

Мета статті –обґрунтувати інноваційні підходи до формування системи мотивації персоналу як фактор зростання ефективності підприємства.

Виклад основного матеріалу. У межах сучасної управлінської парадигми мотивація інтерпретується як інтегрована багаторівнева система регулювання поведінкових, когнітивних та результативних параметрів діяльності персоналу, у якій управлінський вплив реалізується через сукупність взаємопов'язаних детермінант. З огляду на це доцільно виокремлювати три

ISSN 2786-6025 Online

аналітичні рівні її функціонування. На індивідуальному рівні ключовими є потребнісно-ціннісні орієнтації, суб'єктивне сприйняття справедливості, рівень автономії, смислотворчі характеристики діяльності та розвиток компетентності. На командному рівні визначальними виступають параметри соціальної взаємодії, зокрема психологічна безпека, інтенсивність і якість зворотного зв'язку, групові норми та механізми соціального визнання. На організаційному рівні мотиваційна система формується через інституціоналізовані практики управління винагородами, моделі кар'єрного просування, характеристики організаційної культури, рівень цифровізації управлінських процесів, а також інтеграцію ESG-підходів і HR-аналітики. Дана стратифікація узгоджується з результатами досліджень впливу психологічної безпеки команди на інноваційну результативність персоналу, де комунікативна поведінка виступає медіатором відповідних зв'язків [10].

Подальша теоретична інтерпретація вимагає звернення до феномену інноваційності мотиваційних систем, яка має дуалістичну природу. З одного боку, вона репрезентується через інструментальний вимір, що передбачає впровадження цифрових платформ, аналітичних систем, механізмів персоналізації, гейміфікаційних елементів і поведінкового дизайну. З іншого боку, інноваційність проявляється у трансформації управлінської логіки, яка зміщується від моделі екзогенного стимулювання виконання до моделі ендогенного забезпечення створення цінності та розвитку. У зв'язку з цим, працівник постає не об'єктом впливу, а активним суб'єктом цілепокладання, вибору інструментів винагороди та формування індивідуальних траєкторій професійного зростання [1, С. 192].

У цьому контексті доцільним є розмежування мотиваційних інновацій та HR-технологічних інновацій. Мотиваційні інновації безпосередньо впливають на поведінкові характеристики, рівень залученості та результативність персоналу, тоді як HR-технологічні інновації забезпечують інструментальну основу їх реалізації. Такий підхід дозволяє точніше ідентифікувати джерела змін у мотиваційній системі організації та оцінити їх функціональне навантаження. В умовах кризових трансформацій саме технологічні рішення набувають ролі ключового драйвера мотиваційних змін: цифрові комунікаційні платформи підсилюють практики визнання, інструменти опитування сприяють підвищенню залученості, аналітичні системи забезпечують обґрунтованість і диференціацію винагород, а цифрові освітні середовища підтримують автономію та професійний розвиток персоналу [2, С. 507].

Механізм впливу гейміфікації на результативність організації має комплексний характер і реалізується через сукупність взаємопов'язаних функціональних ефектів. Зокрема, її впровадження сприяє інтенсифікації розвитку професійних компетентностей, підвищенню рівня участі персоналу в

ISSN 2786-6025 Online

освітніх і тренінгових програмах, покращенню якості виконання завдань і дотримання процесної дисципліни. Водночас важливим є її вплив на зниження психоемоційного напруження у процесі виконання рутинних операцій, що безпосередньо пов'язано з підвищенням працездатності персоналу. Сукупна дія зазначених чинників формує передумови для зростання як індивідуальної, так і організаційної продуктивності [1, С. 193].

У розвиток зазначених положень слід констатувати, що сучасні мотиваційні практики дедалі більше інтегруються з цифровими технологіями.

Цифрові мотиваційні підходи охоплюють HRM-системи, платформи корпоративного навчання, внутрішні соціальні мережі, системи організаційного визнання, а також інтегровані рішення, орієнтовані на управління досвідом працівника (employee experience, EX). Економічна доцільність їх упровадження ілюструється результатами застосування моделі Total Economic Impact, відповідно до яких для умовної «композитної організації» зафіксовано розрахункові показники ROI на рівні 327% і NPV у розмірі 27,5 млн дол. США протягом трирічного періоду. Додатково встановлено скорочення часу до досягнення повної продуктивності в процесі онбордингу на 50% і зменшення витрат часу на пошук релевантного контенту та експертної підтримки на 75% [11].

Крім того, наведені результати потребують критичної інтерпретації з урахуванням методологічних обмежень. По-перше, зазначені показники необхідно розглядати як аналітичну основу для формування індивідуалізованого бізнес-кейсу. По-друге, необхідною є перевірка вихідних припущень, зокрема параметрів організації, структури витрат і рівня цифрової зрілості.

По-третє, принципово важливим є розмежування ефектів, зумовлених безпосередньо впровадженням технології, та результатів організаційних трансформацій, що включають навчання персоналу, зміни управлінських практик (governance) і перерозподіл функціональних ролей [11].

Подальший розвиток цифрових мотиваційних підходів безпосередньо пов'язаний із трансформацією систем винагороди, зокрема впровадженням гнучких компенсаційних пакетів («cafeteria benefits»), що передбачає індивідуалізацію винагороди шляхом надання працівникові можливості обирати найбільш релевантні для нього елементи компенсації, що підвищує її суб'єктивну цінність і посилює мотиваційний ефект.

У дослідженні Г. В. Назарової систематизовано основні підходи до формування компенсаційних пакетів (зрівняльний, структурований, індивідуалізований) та обґрунтовано поетапну процедуру їх розроблення, яка включає аудит чинної системи, аналіз зовнішнього середовища, апробацію та подальше нормативно-правове закріплення [5].

ISSN 2786-6025 Online

Емпіричне підтвердження ефективності гнучких бенефітів представлено також у міжнародних дослідженнях, де додаткова відпустка розглядається як альтернатива грошовим формам винагороди в межах flexible benefits plan. Встановлено, що вибір часу як ресурсу винагороди детермінується прагненням до підвищення індивідуального добробуту, забезпечення балансу між професійною діяльністю та особистим життям, а також переоцінкою структури використання часу [7]. Отже, на основі вище зазначеного оцінювання ефективності компенсаційної системи має виходити за межі її вартості та включати аналіз впливу на плинність кадрів, рівень залученості, відновлення працездатності, зниження емоційного вигорання та формування привабливого бренду роботодавця.

Зазначені трансформації узгоджуються з поширенням ESG-орієнтованих підходів до управління персоналом, у межах яких мотивація набуває ціннісно-смислового виміру (purpose-driven). ESG-мотивація функціонує як механізм інтеграції індивідуальних потреб працівників із соціальною місією та відповідальністю організації. За результатами досліджень, у кризових та воєнних умовах особливого значення набувають соціальні компоненти ESG, що включають забезпечення фізичної та психологічної безпеки, надання соціальних гарантій, підтримку фінансової стабільності працівників, створення можливостей для професійного розвитку та залучення до соціально значущих ініціатив [6, С. 251].

У функціональному вимірі ESG-мотивація проявляється через підвищення рівня організаційної ідентифікації працівників, зміцнення довіри та лояльності до організації, а також зниження ризиків емоційного вигорання завдяки формуванню підтримувального соціально-психологічного середовища. Крім того, вона сприяє підвищенню якості процесів добору персоналу через орієнтацію на ціннісну сумісність між працівником і організацією. У сукупності зазначені ефекти забезпечують інтеграцію економічних і соціально-психологічних детермінант у сучасних системах мотиваційного управління, що відповідає логіці сталого розвитку організацій [6].

Наступний етап розвиток мотиваційних підходів пов’язаний із переходом до персоналізованих моделей управління персоналом. Персоналізація мотивації передбачає використання сегментаційних підходів (професійної, поколіннєвої, кар’єрної диференціації) та аналітики даних для адаптації пропозиції цінності працівнику (employee value proposition, EVP) і конфігурації стимулів.

У сучасних українських дослідженнях цифрова персоналізація розглядається як одна з ключових характеристик новітніх мотиваційних моделей, що відрізняє їх від класичних і перехідних підходів та відображає зростання ролі технологій і індивідуалізованого управління [4, с. 31].

ISSN 2786-6025 Online

Водночас ефективність персоналізації обмежується необхідністю дотримання базових етичних і управлінських принципів. Зокрема, вона має ґрунтуватися на прозорих засадах справедливості, передбачати мінімізацію дискримінаційних ефектів і забезпечувати добровільність та інформованість працівників, особливо в умовах використання їхніх поведінкових і цифрових даних. Таким чином, персоналізація набуває не лише технологічного, а й нормативно-етичного виміру [3, с. 144].

Логічним продовженням персоналізованого підходу є впровадження HR-аналітики та people analytics як інструментів підтримки управлінських рішень. HR-аналітика базується на використанні даних, статистичних методів і алгоритмів машинного навчання для оптимізації процесів найму, розвитку, утримання персоналу, а також управління продуктивністю та системами винагород. Дослідження вітчизняних авторів свідчать, що застосування технологій big data та штучного інтелекту дозволяє реалізувати персоналізоване навчання, прогнозувати динаміку робочої сили та підвищувати рівень задоволеності і утримання персоналу на основі data-driven підходів, водночас актуалізуючи питання конфіденційності та етики [3].

Разом із тим використання people analytics супроводжується низкою системних ризиків, що потребують критичного осмислення. Узагальнення сучасних наукових оглядів дозволяє виокремити такі ключові загрози, як надмірний моніторинг працівників, ерозія організаційної довіри, непрозорість алгоритмічних рішень, упередженість даних, формування управлінського «data determinism», а також конфлікти, пов’язані із захистом приватності. Зазначені ризики можуть нівелювати позитивний ефект від впровадження аналітичних інструментів за відсутності належного регуляторного та етичного супроводу [8, с. 421].

У зв’язку з цим, вагомого значення набуває інтеграція психологічних і поведінкових інструментів у систему мотиваційного управління. Психологічні механізми включають формування психологічної безпеки, розвиток довіри, практики визнання, забезпечення конструктивного зворотного зв’язку, коучинг, підтримку групових норм і смислових орієнтирів діяльності.

Емпіричні результати досліджень підтверджують, що психологічна безпека команди має статистично значущий позитивний вплив на інноваційну результативність працівників, причому комунікаційна поведінка виступає медіатором цього впливу [10].

Доповнюючи зазначене, поведінкові інструменти (nudges) передбачають непрямий вплив на вибір працівників через модифікацію архітектури прийняття рішень, зокрема шляхом використання дефолтних опцій, фреймінгу, соціальних норм, спрощення процедур і мікропідказок. Крім того, сучасні дослідження засвідчують, що ефективність таких інтервенцій є обмеженою у

ISSN 2786-6025 Online

випадках їх формального застосування або невідповідності реальним поведінковим бар'єрам, а також за умов їх сприйняття як маніпулятивних практик [9].

З огляду на це поведінкові інструменти доцільно розглядати як допоміжний елемент мотиваційної системи, який підсилює ефективність інших управлінських механізмів, але не може замінити базові інституційні умови, зокрема справедливу систему винагород, безпечне організаційне середовище та прозорі управлінські процедури [10]. Отже на основі проведеного аналізу, систематизуємо сучасні підходи до мотивації персоналу (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика сучасних підходів до мотивації персоналу

Підхід	**Інструментально-функціональні характеристики**	**Переваги (функціональний ефект)**	**Обмеження та ризики**	**Практичні напрями застосування**
Гейміфікація	Ігрові механіки (рівні, бали, бейджі, рейтинги, квести), інтеграція з HRM- та LMS-системами	Підвищення залученості; стимулювання навчальної активності; зниження опору до рутинних процесів	Ризик формалізації («гра заради гри»); потенційна демотивація окремих груп; можливість маніпуляції показниками; залежність від організаційної культури	Гейміфікація процесів рекрутингу, навчання, адаптації, оцінювання персоналу
Цифрові EX/HR-платформи	Інтегровані цифрові середовища (workflow, knowledge management, goal-setting, learning, analytics)	Скорочення часу доступу до знань; прискорення онбордингу; підвищення прозорості цілей; підтримка well-being	Ризик низької адаптації користувачами; залежність від якості контенту; необхідність governance та change management	Впровадження EX-платформ (зокрема на основі TEI-моделей ефективності)
Гнучкі винагороди (cafeteria benefits)	Персоналізовані компенсаційні пакети, гнучкі пільги, додаткова відпустка, індивідуальні «кошики» винагород	Підвищення суб'єктивної цінності винагороди; зростання утримання персоналу; підтримка work-life balance	Складність адміністрування; ризики сприйняття несправедливості; потреба в ефективній комунікації	Формування індивідуалізованих компенсаційних пакетів; гнучкі програми відпусток

ISSN 2786-6025 Online

Підхід	Інструментально-функціональні характеристики	Переваги (функціональний ефект)	Обмеження та ризики	Практичні напрями застосування
ESG-орієнтована мотивація	Соціальні гарантії, безпека праці, інклюзія, етичні практики управління, участь у соціальних ініціативах	Підвищення організаційної ідентифікації; зміцнення довіри; розвиток employer brand; мотивація через сенс	Ризик декларативності; можливі ціннісні конфлікти; складність кількісного вимірювання ефектів	Адаптація мотиваційних систем до кризових і воєнних умов через ESG-фактори
Персоналізація мотивації	Сегментація персоналу, індивідуальні траєкторії розвитку, адаптивні системи винагород	Підвищення відповідності мотивації індивідуальним потребам; оптимізація витрат	Високі вимоги до якості даних; ризики дискримінації; проблема прозорості алгоритмів	Цифрова персоналізація мотиваційних практик
HR-аналітика / people analytics	Predictive-моделі (плинність, залученість), аналітика продуктивності, data-driven управління	Підвищення точності HR-рішень; адресність мотивації; можливість експериментального тестування (A/B)	Етичні та правові ризики; ерозія довіри; залежність від якості даних	Використання big data та AI у HR-менеджменті
Психологічні та поведінкові інструменти	Психологічна безпека, фідбек, визнання; nudges (дефолти, фреймінг, соціальні норми)	Підтримка інноваційності; розвиток співпраці; низька вартість інтервенцій	Ризик маніпулятивного впливу; обмежена ефективність без базових умов справедливості	Формування безпечного середовища; застосування поведінкових інтервенцій

Сформовано автором за джерелами [1-6]

Проведений порівняльний аналіз сучасних підходів до мотивації персоналу засвідчує їхню функціональну взаємодоповнюваність та необхідність інтегрованого застосування в межах єдиної управлінської системи. Зокрема, цифрові інструменти формують інфраструктурну основу мотивації, персоналізація та гнучкі винагороди забезпечують її адаптацію до індивідуальних потреб, ESG-орієнтовані підходи – ціннісно-смислову легітимацію, тоді як психологічні та поведінкові механізми виступають безпосередніми

ISSN 2786-6025 Online

регуляторами поведінки персоналу. Отже, впровадження зазначених підходів потребує системної організації та не може обмежуватися фрагментарним застосуванням окремих інструментів.

З огляду на це, впровадження інноваційної системи мотивації доцільно розглядати як проєкт організаційної трансформації, що передбачає чітке визначення контурів відповідальності, поетапність реалізації та використання системи вимірюваних показників ефективності.

На початковому етапі (етап діагностики) доцільним є проведення комплексного аудиту чинної системи винагород і мотивації, аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування організації, а також ідентифікація потреб працівників щодо структури мотиваційного пакета. Такий підхід відповідає науково обґрунтованій логіці формування компенсаційних систем, що передбачає послідовність «аналіз – оцінка – проєктування» [5].

Наступним є етап дизайну портфеля мотиваційних інструментів, у межах якого формується інтегрований «пакет рішень», де кожен інструмент має чітко визначену ціль, механізм впливу, систему показників ефективності (KPI) та потенційні ризики. На даному етапі здійснюється відбір релевантних інструментів, зокрема гейміфікаційних механік, компонентів гнучких винагород, цифрових платформ, ESG-орієнтованих елементів (соціальні гарантії, безпека), а також психологічних практик (визнання, зворотний зв'язок, підтримка), що відповідає сучасним підходам до інноваційного HR-менеджменту [1].

Подальша реалізація передбачає етап цифрового забезпечення та формування data-архітектури, який включає визначення переліку HR-процесів, що підлягають цифровізації, структури даних, що збираються та обробляються, а також забезпечення конфіденційності, безпеки й етичності їх використання.

Важливим етапом є пілотування та апробація впроваджуваних рішень, що передбачає їх тестування в обмеженому середовищі з подальшим аналізом результатів, усуненням виявлених недоліків і поступовою інституціоналізацією. Така логіка («апробація – аналіз – корекція – легалізація») є апробованою у практиках формування компенсаційних систем і може бути ефективно екстрапольована на інші інноваційні інструменти мотивації [5].

Наступний етап – масштабування та управління організаційними змінами – передбачає інтеграцію впроваджених інструментів у повсякденні управлінські практики. Ключовими чинниками успіху на цьому етапі є розвиток компетентностей керівників і HR-фахівців, реалізація ефективної комунікаційної стратегії, проєктування «користувацького шляху» працівника (employee journey), а також інтеграція цифрових рішень у «потік роботи». Так, дослідження TEI підкреслюють, що фрагментованість систем і децентралізація ресурсів негативно впливають на продуктивність і утримання персоналу, тоді як їх інтеграція забезпечує суттєві організаційні вигоди [11].

ISSN 2786-6025 Online

Завершальним є етап безперервного вдосконалення, у межах якого система мотивації функціонує як циклічний процес «вимірювання – аналіз – корекція».

Реалізація цього етапу потребує використання HR-аналітики, зокрема випереджувальних показників (leading indicators), а також система-тичного збору зворотного зв'язку від працівників.

З метою формалізації процесу впровадження інноваційної системи мотивації персоналу доцільно представити його у вигляді послідовної процесної моделі, що відображає ключові етапи, управлінські рішення та логіку їх взаємозв'язку (рис.1)

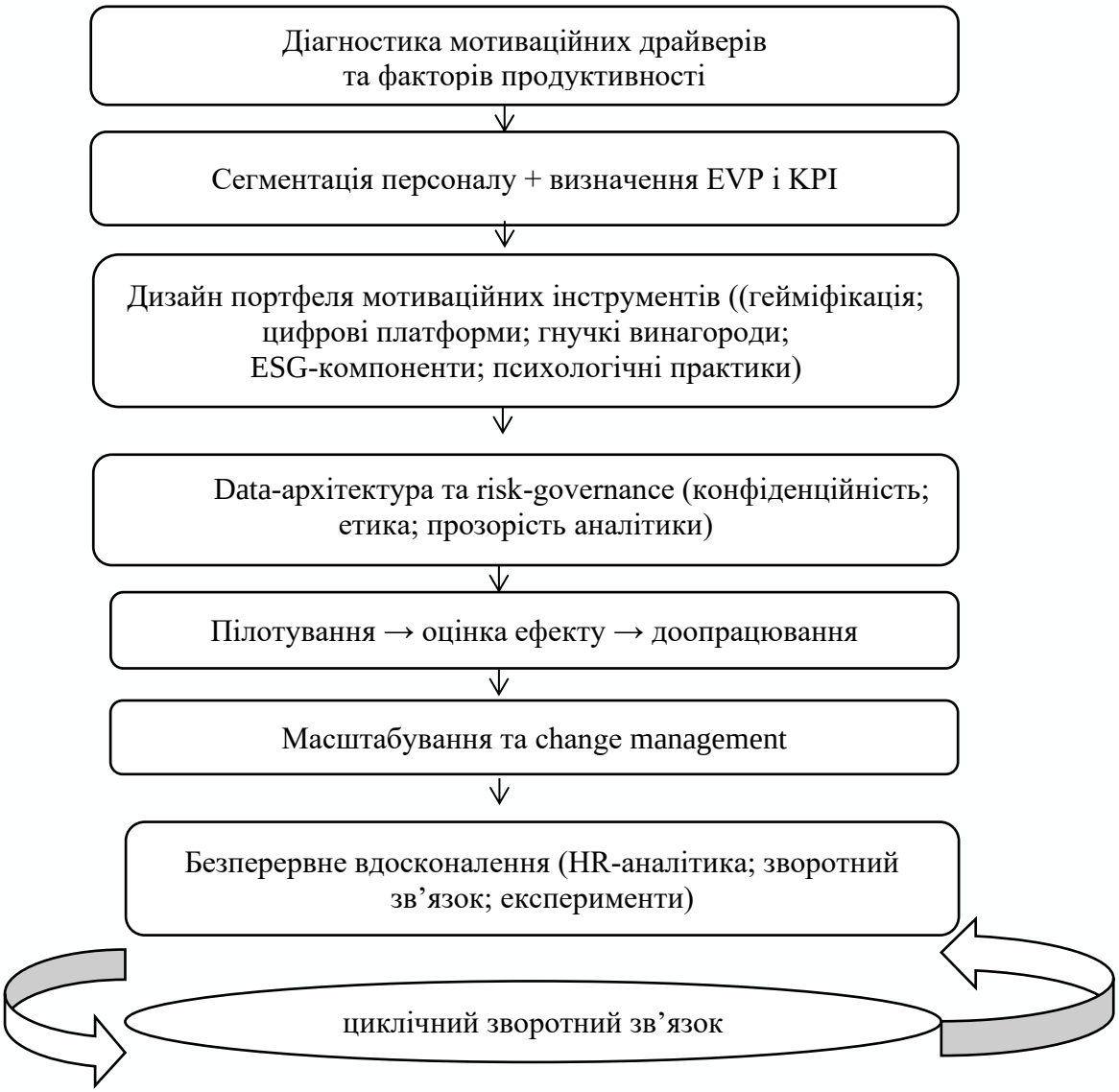


Рис. 1 Процесна модель впровадження інноваційної системи мотивації персоналу

Розроблено автором

ISSN 2786-6025 Online

Для забезпечення зв'язку між впровадженням мотиваційних інновацій та результативністю підприємства доцільно використовувати підхід «ланцюга цінності» KPI, який дозволяє інтегрувати показники різних рівнів у єдину систему оцінювання. У практичних дослідженнях ефективності EX-платформ ключовими метриками виступають показники time-to-productivity, продуктивності, утримання персоналу та економії робочого часу. Водночас у наукових дослідженнях, присвячених психологічній безпеці, акцент зроблено на інноваційній результативності працівників і комунікаційній поведінці як медіаторі цього впливу [10]. У роботах, присвячених компенсаційним системам, особлива увага приділяється процедурі формування винагород, гнучкості пільг та їх впливу на вибір зайнятості [5].

Узагальнення зазначених підходів дозволяє запропонувати багаторівневу структуру KPI, що відображає причинно-наслідкові зв'язки між мотиваційними інструментами та результатами діяльності організації.

1. Бізнес-результати (lagging indicators): продуктивність (виручка на одного працівника, output на годину); інноваційність (кількість та якість ініціатив, рівень їх впровадження);плинність кадрів і утримання ключових працівників; витрати (cost-to-hire, витрати на навчання, вартість плинності персоналу).

2. Операційні HR-результати (mid-level indicators): time-to-productivity (ефективність онбордингу); участь у навчанні та рівень завершення програм (completion rate); внутрішня мобільність і кар'єрні переходи; рівень використання гнучких бенефітів (flexible benefits uptake).

3. Поведінкові та психосоціальні індикатори (leading indicators): рівень залученості, eNPS, довіра до організації; психологічна безпека команди; інтенсивність комунікацій і обміну знаннями; ризики емоційного виснаження та вигорання (за даними опитувань і проксі-показників).

Важливим методологічним принципом формування системи KPI є уникнення надмірної кількості показників. Доцільним є обмеження їх кількості до 8–12 ключових метрик, що забезпечують покриття причинно-наслідкового ланцюга та дозволяють чітко визначити зони управлінської відповідальності.

Разом із тим впровадження інноваційних мотиваційних систем супроводжується низкою ризиків, які доцільно систематизувати за трьома основними блоками.

Першу групу становлять ризики дизайну, пов'язані з некоректною логікою побудови стимулів. Зокрема, у контексті гейміфікації можливими є ефекти «гри заради гри», демотивація окремих категорій персоналу та маніпулювання метриками [1]. У системах гнучких винагород можуть виникати конфлікти сприйняття справедливості через різний доступ до бенефітів або недостатню прозорість правил. Мінімізація цих ризиків

ISSN 2786-6025 Online

передбачає врахування організаційної культури, проведення пілотних впроваджень, залучення працівників до процесу проєктування, а також запровадження механізмів запобігання маніпуляціям.

Другу групу становлять ризики цифровізації та HR-аналітики, що пов'язані з питаннями етики, конфіденційності та довіри. Наукові дослідження у сфері people analytics підкреслюють загрози надмірного моніторингу, непрозорості алгоритмів та потенційної дискримінації [8]. У цьому контексті ключовими інструментами мінімізації є впровадження системи data governance, дотримання принципу мінімізації даних, забезпечення прозорості доступу до інформації, розмежування аналітики розвитку та контролю, а також регулярний аудит алгоритмів і джерел даних.

Третю групу формують ризики, пов'язані із застосуванням поведінкових інтервенцій (nudging). Дослідження свідчать, що ефективність таких інструментів є обмеженою у випадках їх формального застосування або невідповідності реальним поведінковим бар'єрам, а також за умов їх сприйняття як маніпулятивних практик [9]. Відповідно, мінімізація ризиків передбачає дотримання етичних принципів, забезпечення добровільності участі, проведення попереднього тестування інтервенцій, оцінювання побічних ефектів, а також їх поєднання з реальними ресурсами підтримки (час, навчання, організаційна допомога).

Окремо необхідно враховувати контекстні ризики, характерні для українських підприємств в умовах воєнного часу, зокрема підвищену психологічну вразливість персоналу. Відповідно, ESG-орієнтовані мотиваційні підходи мають передбачати розвиток систем психологічної підтримки, забезпечення безпеки та адаптаційних механізмів, що сприяють збереженню працездатності та стійкості персоналу.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що сучасні підходи до мотивації персоналу характеризуються переходом до інтегрованих моделей, які поєднують цифрові, поведінкові, соціальні та ESG-орієнтовані компоненти. Узагальнення наукових джерел і практичних підходів дозволяє стверджувати, що ефективність мотиваційної системи визначається не окремими інструментами, а їх узгодженим функціонуванням у межах цілісної управлінської моделі.

З'ясовано, що ключову роль у підвищенні результативності відіграють персоналізація мотиваційних стимулів, інтеграція цифрових платформ у робочі процеси, забезпечення психологічної безпеки, а також використання HR-аналітики для підтримки управлінських рішень. При цьому значущим є врахування ціннісного виміру мотивації, зокрема через впровадження ESG-орієнтованих практик, що сприяють підвищенню рівня довіри, залученості та організаційної ідентифікації персоналу.

ISSN 2786-6025 Online

Водночас встановлено, що впровадження інноваційних мотиваційних підходів супроводжується ризиками, пов'язаними з можливими порушеннями принципів справедливості, конфіденційності та прозорості, а також із потенційною ерозією довіри внаслідок надмірного використання аналітичних і поведінкових інструментів, що обумовлює необхідність дотримання етичних принципів, впровадження механізмів управління даними та забезпечення прозорості управлінських практик.

Отримані результати підтверджують доцільність розгляду мотиваційної системи як динамічного та циклічного процесу, що передбачає послідовність етапів діагностики, проєктування, апробації, масштабування та безперервного вдосконалення на основі аналітики даних і зворотного зв'язку працівників та забезпечує адаптивність мотиваційної системи до змін зовнішнього середовища та підвищує її ефективність у довгостроковій перспективі.

Літератури:

1. Варіс І. О., Кравчук О. І., Зайцева П. О. Гейміфікація бізнес-процесів менеджменту персоналу. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 189–196

2. Григор'єв О. І. Інноваційні технології HR-менеджменту в кризовий період: теоретичний огляд. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 502–510

3. Касьмін Д. С., Котельникова Ю. М. Інноваційні HR-технології: адаптація персоналу до цифрового середовища. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2024. Вип. 4 (13). С. 141–147

4. Літвін О. Г., Турло Н. П. Сучасні теорії мотивації праці та їх застосування в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2025. Т. 36 (75), № 1. С. 28–33. DOI: 10.32782/2523-4803/75-1-5

5. Перегуда Ю. Економічна ефективність технологій виробництва органічних добрив для малих та середніх підприємств. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. No6(34). DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-6(34)-344-354

6. Покровська Н. М., & Скрипник Т. В. Мотивація персоналу в ESG концепції. *Економічний простір*, 2025. Вип. 199. С. 249–254

7. Castro D., Blaise B. Unravelling motives and time use of additional leave in a flexible benefits plan: a mixed-methods case study in Belgium. *Humanities and Social Sciences Communications.* 2024. Vol. 11, No. 1. DOI: 10.1057/s41599-024-03965-8.].

8. Giermindl L. M., Strich F., Christ O., Leicht-Deobald U., Redzepi A. The dark sides of people analytics: reviewing the perils for organisations and employees. *Information Technology & People.* 2021. Vol. 35, No. 1. P. 410–435. DOI: 10.1080/0960085X.2021.1927213

9. Houdek P. Nudging in organizations: How to avoid behavioral interventions being just a façade. *Journal of Business Research.* 2024. Vol. 182. DOI: 10.1016/j.jbusres.2024.114781.

10. Jin H., Peng Y. The impact of team psychological safety on employee innovative performance: a study with communication behavior as a mediator variable. PLoS ONE. 2024. Vol. 19, No. 10. DOI: 10.1371/journal.pone.0306629.

11. The Total Economic Impact™ of Microsoft Viva. A Forrester Total Economic Impact™ Study commissioned by Microsoft. September 2022. 29 p.

ISSN 2786-6025 Online

References:

1. Varis I. O., Kravchuk O. I., Zaitseva P. O. (2023) Heimifikatsiia biznes-protsesiv menedzhmentu personalu [Gamification of business processes of personnel management]. *Biznes Inform,* 4, 189–196 [in Ukrainian].
2. Hryhoriev O. I. (2025) Innovatsiini tekhnolohii HR-menedzhmentu v kryzovyi period: teoretychnyi ohliad [Innovative technologies of HR management in the crisis period: a theoretical review]. *Stalyi rozvytok ekonomiky,* 2 (53), 502–510 [in Ukrainian].
3. Kasmin D. S., Kotelnykova Yu. M. (2024) Innovatsiini HR-tekhnolohii: adaptatsiia personalu do tsyfrovoho seredovyshcha [Innovative HR technologies: adaptation of personnel to the digital environment]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 4 (13), 141–147 [in Ukrainian].
4. Litvin O. H., Turlo N. P. (2025) Suchasni teorii motyvatsii pratsi ta yikh zastosuvannia v Ukraini [Modern theories of labor motivation and their application in Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: Ekonomika i upravlinnia*, 36 (75), 28–33. DOI: 10.32782/2523-4803/75-1-5 [in Ukrainian].
5. Perehuda Yu. (2024) Ekonomichna efektyvnist tekhnolohii vyrobnytstva orhanichnykh dobryv dlia malykh ta serednikh pidpryiemstv [Economic efficiency of organic fertilizer production technologies for small and medium-sized enterprises]. Nauka i tekhnika sohodni, 6(34). DOI: 10.52058/2786-6025-2024-6(34)-344-354. [in Ukrainian].
6. Pokrovska N. M., & Skrypnyk T. V. (2025) Motyvatsiia personalu v ESG kontseptsii [Personnel motivation in the ESG concept]. *Ekonomichnyi prostir*, 199, 249–254 [in Ukrainian].
7. Castro D., Blaise B. (2024) Unravelling motives and time use of additional leave in a flexible benefits plan: a mixed-methods case study in Belgium. *Humanities and Social Sciences Communications,*11 (1). DOI: 10.1057/s41599-024-03965-8.].
8. Giermindl L. M., Strich F., Christ O., Leicht-Deobald U., Redzepi A. (2021) The dark sides of people analytics: reviewing the perils for organisations and employees. *Information Technology & People*, 35 (1), 410–435. DOI: 10.1080/0960085X.2021.1927213
9. Houdek P. (2024) Nudging in organizations: How to avoid behavioral interventions being just a façade. *Journal of Business Research,* 182. DOI: 10.1016/j.jbusres.2024.114781.
10. Jin H., Peng Y. (2024) The impact of team psychological safety on employee innovative performance: a study with communication behavior as a mediator variable. PLoS ONE, 19 (10). DOI: 10.1371/journal.pone.0306629.
11. The Total Economic Impact™ of Microsoft Viva. A Forrester Total Economic Impact™ Study commissioned by Microsoft. September 2022.

Дата першого надходження статті до видання: 10.03.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 25.03.2026