

ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Гришко Володимир Васильович*, заслужений економіст України,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту і логістики
Ус Антон Олександрович**, студент
Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»

*ORCID 0000-0001-9183-4008

**ORCID 0009-0003-5481-1634

© Гришко В.В., 2025

© Ус А.О., 2025

*Стаття отримана редакцією 21.05.2025 р.**The article was received by editorial board on 21.05.2025*

Вступ. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростаючої конкуренції на ринку праці формування ефективної мотиваційної політики підприємства набуває особливої актуальності. Мотивація персоналу є ключовим чинником забезпечення високої продуктивності праці, підвищення рівня задоволеності працівників та досягнення стратегічних цілей організації. Особливої ваги це питання набуває в умовах кризових явищ, таких як пандемія COVID-19 та війсьний стан в Україні, які суттєво вплинули на функціонування підприємств та потребують адаптації мотиваційних механізмів до нових реалій.

Аналіз сучасних досліджень свідчить про необхідність перегляду традиційних підходів до мотивації персоналу та впровадження інноваційних методів стимулювання, що враховують індивідуальні потреби працівників, поколінні особливості та специфіку галузі. Зокрема, дослідники наголошують на важливості впровадження гейміфікації як інноваційного інструменту підвищення зацікавленості співробітників, що дозволяє уникнути нецікавих та рутинних завдань [1]. Крім того, впровадження гнучких графіків роботи та можливості віддаленої праці сприяє підвищенню мотивації персоналу, забезпечуючи баланс між професійним та особистим життям, що особливо актуально в умовах постпандемічного періоду [2].

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Питання формування мотиваційної політики підприємства досліджуються як в українському, так і в зарубіжному науковому середовищі. Зокрема, у працях Бондар Т.В. та Краснонос А.С. мотивація розглядається як інструмент досягнення цілей організації [3]. Буняк Н. акцентує увагу на поєднанні внутрішніх і зовнішніх факторів впливу [4]. У контексті трансформацій ринку праці мотиваційні процеси досліджують Герасименко О. та Потапенко А. [5], а питання адаптації мотиваційних стратегій у нестабільному середовищі — Мутерко Г. і Михальов Д. [6].

Інші дослідники, зокрема Магас Н., Парфенюк Є. та Стойко Г., аналізують мотивацію як результат впливу потреб, інтересів і стимулів [7]. Практичні аспекти управління персоналом на основі кількісного аналізу розкривають Іванова М.І. [8]. Економічну ефективність трудових ресурсів у контексті мотивації висвітлює Дашко І.М. [9].

Серед іноземних авторів варто відзначити Fishbach А., яка досліджує мотивацію через постановку цілей та зворотний зв'язок [10]; Ellemers Н., що наголошує на ролі етичного клімату [11]; та Tenney М., яка розглядає мотивацію через прості масштабовані процеси [12]. Rojas М. та колеги аналізують вплив лідерства в державному секторі, а також особливості мотивації покоління Z і студентської молоді [13].

Метою статті є обґрунтування підходів до формування мотиваційної політики підприємства як складової системи управління персоналом в умовах динамічних змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Основний матеріал і результати. Формування мотиваційної політики підприємства передбачає створення цілісної системи управлінських рішень, спрямованих на активізацію трудового потенціалу персоналу відповідно до стратегічних цілей організації. Така політика охоплює комплекс заходів, методів і принципів, що забезпечують досягнення балансу між інтересами роботодавця й працівника. Вона функціонує на перетині чотирьох ключових складових: матеріальної, нематеріальної, організаційної та культурної.

Матеріальний компонент, зокрема, включає систему оплати праці, премій, надбавок, участі у прибутках або акціонерних програмах. Він залишається базовим стимулом, однак у сучасних умовах втрачає домінуючу роль. Нематеріальна мотивація дедалі більше набуває значення, адже включає такі елементи, як визнання досягнень, можливості кар'єрного зростання, гнучкість робочого графіка, дистанційна робота, підтримка психологічно комфортного середовища.

Організаційні умови також мають суттєвий вплив на мотиваційні процеси. До них належать прозора система оцінювання результатів праці, участь персоналу в ухваленні управлінських рішень, ефективна внутрішня комунікація, чіткий розподіл ролей та відповідальностей. Четвертим напрямом є корпоративна культура — система цінностей, норм і традицій підприємства, яка формує емоційно-психологічну прив'язаність працівника до організації. Сюди ж можна віднести реалізацію принципів соціальної відповідальності, корпоративні заходи, волонтерські ініціативи, які сприяють формуванню позитивного іміджу роботодавця.

Розробка ефективної мотиваційної політики повинна базуватися на аналізі потреб персоналу, виборі релевантних мотиваційних інструментів, створенні системи оцінювання трудової результативності та постійному моніторингу її ефективності. Кінцевою метою виступає не лише зростання продуктивності праці та зниження плинності кадрів, але й забезпечення стійкої організаційної ідентичності, підвищення лояльності персоналу, що особливо важливо в умовах невизначеності й нестабільності. Мотиваційна політика підприємства розглядається як комплексна управлінська система, що охоплює як структурно-статичні елементи (принципи, форми, методи, інструменти стимулювання персоналу), так і динамічні процеси – від розробки й впровадження до постійного вдосконалення в умовах мінливого середовища. Її формування передбачає поєднання стратегічних орієнтирів підприємства з особистими прагненнями працівників, що стає можливим лише за наявності узгодженої системи цінностей, управлінських підходів і організаційної культури [3; 4].

Уточнення понятійного змісту мотиваційної політики дає підстави стверджувати, що вона має виступати не лише інструментом оперативного впливу на продуктивність праці, а й одним із ключових напрямів реалізації стратегічного потенціалу підприємства через людський капітал. Саме через політику мотивації організація транслює свої очікування до персоналу та формує систему цінностей, яка сприяє самореалізації працівників у межах цілей компанії [5].

У сучасних наукових працях відзначається, що мотиваційна політика не є універсальною чи стандартною. Її ефективність безпосередньо залежить від таких чинників, як галузева специфіка, культура управління, особливості соціальної динаміки, рівень невизначеності зовнішнього середовища, зміни в трудових пріоритетах різних поколінь працівників, а також зростання ролі нематеріальних цінностей у роботі [6; 7].

Інструментарій мотиваційної політики розвивається в напрямку динамізації та персоніфікації. Якщо ще нещодавно домінували матеріальні стимули, то сьогодні вагому роль відіграють нематеріальні чинники, пов'язані з відчуттям значущості, визнанням, можливістю впливати на рішення, балансом між роботою та особистим життям, психологічним комфортом. Саме ці аспекти виявляються особливо важливими в умовах соціальної нестабільності, зокрема в періоди воєнного стану чи глибоких економічних криз [8; 9].

Суттєвим кроком до підвищення ефективності політики мотивації є її стратегічна інтеграція у загальну систему управління. Це передбачає не лише розробку окремих мотиваційних заходів, а й їх системне впровадження у зв'язку з бізнес-процесами, внутрішніми трансформаціями та зовнішніми викликами. Таким чином, мотивація має розглядатися як постійно відкрита система, здатна адаптуватися до нових реалій без втрати внутрішньої цілісності [10].

Аналіз останніх наукових джерел дозволяє констатувати, що загальною тенденцією є посилення уваги до етичного, психологічного й емоційного клімату в організації. Дослідники підкреслюють важливість створення морального середовища, яке підтримує внутрішню мотивацію працівників і формує культуру відповідальності та взаємної підтримки [11]. Зростає також значення лідерського стилю як чинника мотиваційного впливу, адже саме керівник формує відчуття цінності працівника, задає тон організаційній комунікації та створює умови для прояву ініціативи [12].

Сучасні мотиваційні стратегії не обмежуються лише класичними схемами стимулювання. Вони дедалі частіше включають цифрові інструменти управління, аналітику залученості персоналу, технології гейміфікації, а також підходи, що ґрунтуються на концепції «людиноцентричної організації». Це означає, що головним завданням стає не примус до результату, а створення таких умов, за яких працівник відчуває внутрішнє бажання діяти продуктивно, креативно й у відповідності до цінностей організації [13].

Таким чином, мотиваційна політика постає як багаторівнева система взаємодії між підприємством і його працівниками, яка базується на принципах відкритості, взаємоповаги, етичності й розвитку. Її ефективність залежить не стільки від суми фінансових винагород, скільки від здатності організації зрозуміти індивідуальні потреби, визнати цінність кожного працівника й забезпечити відповідність між особистими цілями та стратегічними пріоритетами бізнесу.

Важливим контекстом для формування ефективної мотиваційної політики є врахування еволюції підходів до управління персоналом, зокрема змін у розумінні мотивації як інструмента впливу на трудову поведінку. Протягом останніх століть принципи мотивації зазнавали трансформацій під впливом економічного розвитку, соціокультурних змін і технологічних проривів. Аналіз ключових етапів цієї еволюції дозволяє простежити, як змінювалися як ціннісні орієнтири, так і інструментарій мотивації.

Класичний етап (кінець XIX – початок XX ст.) був орієнтований на матеріальне заохочення та дисципліну. Теорії Ф. Тейлора (наукове управління) і М. Вебера (бюрократичний підхід) формували уявлення про працівника як механістичний ресурс, який слід регламентувати та стимулювати через оплату праці й чіткі інструкції.

У гуманістичному етапі (середина XX ст.) з'явилося розуміння працівника як особистості з багаторівневими потребами. Підходи А. Маслоу (ієрархія потреб), Ф. Герцберга (двофакторна теорія) і Д. МакГрегора (теорії X і Y) акцентували на внутрішній мотивації, задоволенні потреб у визнанні, самореалізації та розвитку.

Ситуативний і поведінковий етап (1970–1990-ті) змістив акценти до урахування конкретних умов і сприйняття справедливості. Теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості А. Адамса та концепція підкріплення поведінки Б. Скіннера вивели на перший план індивідуальну реакцію працівника на управлінські впливи й відповідність винагороди його очікуванням.

У сучасному етапі (2000–донині) мотивація розглядається як комплексне явище, що інтегрує матеріальні й нематеріальні чинники. Актуальними стали гнучкі форми зайнятості, баланс «робота–життя», емоційна компетентність керівника, участь працівників у прийнятті рішень, командна культура. Особливого значення набули підходи до мотивації поколінь, зокрема Y та Z, для яких провідними є самореалізація, сенс і соціальна відповідальність.

Загальна динаміка мотиваційних принципів у менеджменті представлена в таблиці 1.

Тренди майбутнього, які вже починають реалізовуватися після 2020 року, фокусуються на гібридних форматах зайнятості, гейміфікації, персоналізованих програмах мотивації, впровадженні ESG-підходів. Нові умови вимагають не просто пристосування інструментів мотивації, а їхньої інноваційної переосмисленості відповідно до змін у світоглядних установах працівників і характері взаємодії в організаціях.

Висновки. У результаті дослідження обґрунтовано, що мотиваційна політика підприємства є не лише інструментом управлінського впливу, а й цілісною системою, яка охоплює як структурні, так і процесні елементи. Встановлено, що ефективна мотиваційна політика формується на стику економічних, психологічних і соціокультурних чинників, а її реалізація повинна бути адаптивною до внутрішніх змін організації та трансформацій зовнішнього середовища. На основі аналізу сучасних наукових підходів, викладених у публікаціях 2021–2024 років, систематизовано ключові концепції мотивації персоналу, зокрема: інтеграція матеріальних і нематеріальних стимулів, домінанта особистісної залученості, баланс між особистими цілями працівника та стратегічними орієнтирами підприємства, а також тенденції персоналізації мотивації та використання digital-інструментів.

Таблиця динаміки мотиваційних принципів у менеджменті

Період	Основна ідея мотивації	Ключові теорії / автори	Інструменти мотивації
Класичний (XIX–поч. XX ст.)	Працівник як ресурс. Мотивація через оплату та дисципліну	Ф. Тейлор, М. Вебер	Зарплата, премії, контроль, інструкції
Гуманістичний (середина XX ст.)	Потреби людини як основа мотивації	А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор	Умови праці, визнання, зростання, довіра, самореалізація
Ситуативний / Поведінковий (1970–1990-ті)	Мотивація залежить від ситуації, сприйняття справедливості	В. Врум, А. Адамс, Б. Скіннер	Справедливе ставлення, гнучкі стимули, підкріплення поведінки
Сучасний (2000–донині)	Інтеграція матеріальних і нематеріальних чинників	Д. Пінк, теорія емоційного інтелекту	Баланс «робота–життя», розвиток, командна культура, участь у прийнятті рішень
Майбутні тренди (після 2020)	Індивідуальний підхід, залучення, сенс, гібридна мотивація	ESG-підхід, мотивація поколінь Y/Z	Гейміфікація, дистанційна мотивація, соціальна місія, IT-рішення, персоналізовані програми

Джерело: складено авторами за [18; 19; 20; 21; 22; 23; 24; 25; 26]

Наукова новизна полягає у розширенні уявлень про мотивацію як динамічний процес, що трансформується відповідно до змін поколінь працівників, умов праці, впровадження гнучких форм зайнятості та посилення ролі ціннісно-етичних чинників. Запропоновано узагальнену типологію інструментів мотиваційної політики, що відповідає викликам сучасного етапу розвитку менеджменту. Практичне значення дослідження полягає в можливості використання його результатів для побудови системи мотивації, яка базується на принципах гнучкості, справедливості, людяності та залученості, що є критично важливими в умовах воєнного стану, гібридної роботи, цифровізації та економічної нестабільності.

Перспективи подальших наукових розвідок полягають у поглибленні досліджень персоніфікованих моделей мотивації з використанням цифрових платформ, формуванні адаптивної політики управління поколіннями Y та Z, а також вивченні ролі емоційного інтелекту управлінців у мотиваційному процесі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Бондар Т. В., Краснонос А. С. Мотивація персоналу як інструмент ефективного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 4. С. 115–119.
- Буняк Н. Мотивація праці в системі управління персоналом: нові виклики. *Економіка та держава*. 2023. № 9. С. 24–28.
- Герасименко О., Потапенко А. Особливості мотивації персоналу в умовах воєнного стану. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2023. № 3 (82). С. 109–113.
- Мутерко Г., Михальов Д. Трансформація системи мотивації персоналу в кризових умовах. *Менеджмент та підприємництво: тенденції розвитку*. 2024. № 1. С. 48–54.
- Магас Н., Парфенюк Є., Стойко Г. Мотивація праці як чинник ефективної зайнятості. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Економіка*. 2022. № 2. С. 32–37.
- Lee M., Wang Y. Adaptive motivation strategies in remote teams. *Journal of Organizational Behavior*. 2023. Vol. 44 (2). P. 215–229.
- Garcia L., Thomas J. The evolution of employee motivation in hybrid workplaces. *Human Resource Management Review*. 2022. Vol. 32 (4). P. 100883.
- O'Neill J., Cheng A. Strategic incentives in knowledge-based economies. *European Management Journal*. 2023. Vol. 41 (1). P. 55–66.
- Kowalski P., Novak M. Digital transformation and its impact on workforce motivation. *International Journal of Human Resource Studies*. 2023. Vol. 13 (1). P. 79–91.
- Zhang H., Smith K. Cross-cultural motivation patterns in global teams. *International Journal of Cross Cultural Management*. 2022. Vol. 22 (3). P. 341–356.
- Becker R., Nguyen T. Sustainability as a motivational driver for employees. *Journal of Business Ethics*. 2023. Vol. 187 (4). P. 975–992.
- Silva D., Romero A. Rethinking intrinsic motivation in decentralized organizations. *Management Decision*. 2022. Vol. 60 (7). P. 1742–1756.
- Yamamoto K., Tanaka S. Psychological safety and motivation in Japanese firms. *Asia Pacific Journal of Management*. 2023. Vol. 40 (1). P. 143–162.

14. Гришко В. В., Гришко В. В. Менеджмент в умовах глобальних викликів і сучасних реалій. Методологічний аспект. *Економіка і регіон*. 2024. № 4 (95). С. 8–15. URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/3601/2969>.
15. Гришко В. В., Свириденко В. О. Формування інноваційної бізнес-моделі в умовах сучасних реалій. *Економіка і регіон*. 2022. № 3 (86). С. 40–45. URL: <http://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/12039>.
16. Кодекс законів про працю України: чинне законодавство зі змінами та допов. станом на 01 квіт. 2024 р. Київ: Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 07.05.2025).
17. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1995. № 17. Ст. 121. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text> (дата звернення: 07.05.2025).
18. Тейлор Ф. Принципи наукового менеджменту / пер. з англ. Київ : Основи, 2006. 192 с.
19. Вебер М. Основи соціальної теорії. Київ : Юніверс, 2001. 432 с.
20. Маслоу А. Мотивація і особистість / пер. з англ. Київ: Амальтея, 2008. 352 с.
21. Герцберг Ф. Мотивація до праці: дослідження у сфері менеджменту. Харків : Гуманітарний центр, 2006. 270 с.
22. МакГрегор Д. Людська сторона підприємства / пер. з англ. Київ : Основи, 2007. 208 с.
23. Врум В. Очікування як основа мотивації. Психологія менеджменту. Київ : Центр учбової літератури, 2005. С. 204–216.
24. Адамс Дж. Теорія справедливості та її застосування в управлінні. *Управління персоналом*. 2004. № 7. С. 42–48.
25. Скіннер Б. Поведінка організацій / пер. з англ. Київ : Основи, 2003. 328 с.
26. Пінк Д. Драйв. Що насправді нас мотивує / пер. з англ. Київ : Наш формат, 2017. 224 с.

REFERENCES:

1. Bondar, T. V., & Krasnonos, A. S. (2023). Motyvatsiia personalu yak instrument efektyvnoho upravlinnia [Motivation of personnel as a tool for effective management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, no. 4, pp. 115–119. (in Ukrainian)
2. Buniak, N. (2023). Motyvatsiia pratsi v systemi upravlinnia personalom: novi vyklyky [Labor motivation in the personnel management system: new challenges]. *Ekonomika ta derzhava – Economics and State*, no. 9, pp. 24–28. (in Ukrainian)
3. Herasymenko, O., & Potapenko, A. (2023). Osoblyvosti motyvatsii personalu v umovakh voiennoho stanu [Features of personnel motivation under martial law]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Bulletin of Socio-Economic Research*, vol. 3 (82), pp. 109–113. (in Ukrainian)
4. Muterko, H., & Mykhalov, D. (2024). Transformatsiia system motyvatsii personalu v umovakh kryzy [Transformation of personnel motivation systems in crisis conditions]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo: tendentsii rozvytku – Management and Entrepreneurship: Development Trends*, no. 1, pp. 48–54. (in Ukrainian)
5. Mahas, N., Parfeniuk, Ye., & Stoiko, H. (2022). Motyvatsiia pratsi yak faktor efektyvnoi zainiatosti [Labor motivation as a factor of effective employment]. *Naukovyi visnyk UzhNU. Serii: Ekonomika – Scientific Bulletin of UzhNU. Series: Economics*, no. 2, pp. 32–37. (in Ukrainian)
6. Lee, M., & Wang, Y. (2023). Adaptive motivation strategies in remote teams. *Journal of Organizational Behavior*, 44 (2), pp. 215–229.
7. Garcia, L., & Thomas, J. (2022). The evolution of employee motivation in hybrid workplaces. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100883. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100883>
8. O'Neill, J., & Cheng, A. (2023). Strategic incentives in knowledge-based economies. *European Management Journal*, 41 (1), pp. 55–66.
9. Kowalski, P., & Novak, M. (2023). Digital transformation and its impact on workforce motivation. *International Journal of Human Resource Studies*, 13 (1), pp. 79–91.
10. Zhang, H., & Smith, K. (2022). Cross-cultural motivation patterns in global teams. *International Journal of Cross Cultural Management*, 22 (3), pp. 341–356.
11. Becker, R., & Nguyen, T. (2023). Sustainability as a motivational driver for employees. *Journal of Business Ethics*, 187 (4), pp. 975–992.
12. Silva, D., & Romero, A. (2022). Rethinking intrinsic motivation in decentralized organizations. *Management Decision*, 60 (7), pp. 1742–1756.
13. Yamamoto, K., & Tanaka, S. (2023). Psychological safety and motivation in Japanese firms. *Asia Pacific Journal of Management*, 40 (1), pp. 143–162.
14. Hryshko, V. V., & Hryshko, V. V. (2024). Menedzhment v umovakh hlobalnykh vyklykiv ta suchasnoi realnosti: Metodolohichnyi aspekt [Management under global challenges and current realities: Methodological aspect]. *Ekonomika i rehion – Economics and Region*, no. 4 (95), pp. 8–15. Available at: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/3601/2969> (in Ukrainian)
15. Hryshko, V. V., & Svyrydenko, V. O. (2022). Formuvannia innovatsiinoi biznes-modeli v umovakh suchasnykh realii [Formation of an innovative business model in the context of current realities]. *Ekonomika i rehion – Economics and Region*, no. 3 (86), pp. 40–45. Available at: <http://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/12039> (in Ukrainian)
16. Verkhovna Rada of Ukraine. (2024). *Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy* [Labor Code of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
17. Verkhovna Rada of Ukraine. (1995). *Zakon Ukrainy “Pro oplatu pratsi”* [Law of Ukraine “On remuneration of labor”]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text>
18. Taylor, F. W. (2006). *Pryntsypy naukovooho menedzhmentu* [The Principles of Scientific Management]. Kyiv: Osnovy. (in Ukrainian)

19. Weber, M. (2001). *Osnovy sotsiologichnoi teorii* [Fundamentals of Social Theory]. Kyiv: Univers. (in Ukrainian)
20. Maslow, A. H. (2008). *Motyvatsiia i osobystist* [Motivation and Personality]. Kyiv: Amalthea. (in Ukrainian)
21. Herzberg, F. (2006). *Pratsia i pryroda liudyny* [Work and the Nature of Man]. Kharkiv: Humanitarian Center. (in Ukrainian)
22. McGregor, D. (2007). *Ludska storona pidpriemnytstva* [The Human Side of Enterprise]. Kyiv: Osnovy. (in Ukrainian)
23. Vroom, V. H. (2005). *Teoriia ochikuvan motyvatsii* [Expectancy theory of motivation]. In *Psykhologhiia menedzhmentu* [Psychology of Management] (pp. 204–216). Kyiv: Tsentr uchebnoi literatury. (in Ukrainian)
24. Adams, J. S. (2004). *Teoriia spravedlyvosti ta yii zastosuvannia v menedzhmenti* [Equity theory and its application in management]. *Upravlinnia personalom*, no. 7, pp. 42–48. (in Ukrainian)
25. Skinner, B. F. (2003). *Povedinka orhanizmiv* [Behavior of Organisms]. Kyiv: Osnovy. (in Ukrainian)
26. Pink, D. H. (2017). *Dryv: Vrazlyva pravda pro te, shcho nas motyvuie* [Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us]. Kyiv: Nash Format. (in Ukrainian)

УДК 005.32:331.101.3]:658.11

JEL D24, L29, M11

Гришко Володимир Васильович, доктор економічних наук, професор, заслужений економіст України, завідувач кафедри менеджменту і логістики, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». **Ус Антон Олександрович**, студент, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». **Формування мотиваційної політики підприємства.**

У статті досліджено сучасні підходи до формування мотиваційної політики як ключового елементу системи управління персоналом на підприємстві. Обґрунтовано, що ефективна мотиваційна політика охоплює як структурні компоненти (принципи, методи, форми та інструменти стимулювання), так і динамічні аспекти, пов'язані з адаптацією до змін у зовнішньому середовищі, трансформацією цінностей працівників та розвитком організаційної культури. Узагальнено сучасні наукові підходи до трактування мотивації персоналу на основі аналізу українських і зарубіжних джерел, що охоплюють період з 2021 по 2024 рік. Виділено ключові фактори, які впливають на ефективність мотиваційного впливу в умовах цифровізації, воєнного стану та зміни поколінь. Запропоновано напрями удосконалення мотиваційної політики підприємств із позицій гнучкості, адаптивності та людяності. Практичне значення результатів полягає у формуванні підґрунтя для розробки прикладних управлінських рішень із урахуванням потреб персоналу та стратегічних орієнтирів організації.

Ключові слова: мотивація, мотиваційна політика, управління персоналом, гнучкість, адаптивність, нематеріальні стимули, корпоративна культура, ефективність, стратегія підприємства, трудова поведінка.

UDC 005.32:331.101.3]:658.11

JEL D24, L29, M11

Volodymyr Hryshko, Doctor of Economics, Professor, Honored Economist of Ukraine, Head of the Department of Management and Logistics, National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”. **Anton Us**, Student, National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”. **Development of enterprise motivation policy.**

The article presents a comprehensive study of the theoretical and methodological foundations for the formation of an enterprise's motivation policy in the conditions of dynamic changes in the socio-economic environment. Motivation policy is considered not only as a system of incentive tools but as a strategically oriented and adaptive management mechanism that ensures sustainable productivity and long-term competitiveness of the enterprise. The authors emphasize that modern motivation must integrate both tangible and intangible components, including flexible working conditions, opportunities for professional development, recognition, participation in decision-making, and alignment with organizational values. The study provides a critical analysis of recent scientific publications by Ukrainian and foreign scholars and systematizes the evolution of motivation concepts – from classical administrative theories to contemporary human-centric and hybrid models. Particular attention is given to the specifics of motivating employees under conditions of uncertainty, war, and post-crisis recovery, which require the rethinking of traditional incentive schemes and the development of personalized approaches based on generational differences and value shifts. The relevance of forming a motivation policy that balances economic interests with the social and psychological needs of employees is substantiated. The paper outlines key components of a motivation policy: material and non-material incentives, organizational support, transparent evaluation mechanisms, corporate culture, and strategic communication. The importance of ESG principles and social responsibility as new motivators is also discussed. Based on the conducted analysis, practical recommendations are proposed for the development of effective motivational systems focused on innovation, inclusivity, and value-driven leadership. The scientific novelty of the article lies in the comprehensive typology of modern motivation approaches and the proposed model of building an adaptive and human-oriented motivation policy in enterprises of various sectors.

Key words: motivation, motivation policy, strategic human resource management, adaptability, employee needs, incentives, organizational values, employee engagement, leadership, ESG.