

**Додаток до матеріалів
Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції**

**«КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА ІННОВАЦІЇ:
ПРОБЛЕМИ НАУКИ ТА ПРАКТИКИ»**

на честь 95-річчя ХНЕУ ім. Семе́на Кузне́ця

присвячена видатному вченому-економісту О. Г. Ліберману

Тези доповідей

**21 листопада 2025 року
м. Харків, Україна**

**Харків
2025**

Рекомендовано на засіданні вченої ради Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (протокол № 8 від 26.11.2025 р.), вченої ради Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України (протокол № 12 від 11.11.2025 р.)

Рецензенти: **Криворучко Оксана Миколаївна**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Харківського національного автомобільно-дорожнього університету (Харків, Україна);
Назарова Галина Валентинівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри соціальної економіки Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (Харків, Україна);
Райко Діана Валеріївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу Національного технічного університету «Харківський політехнічний університет» (Харків, Україна)

Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XX Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 21 листопада 2025 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2025. Укр. мова, англ. мова

Наведено результати наукових досліджень учасників XX Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки і практики» на честь 95-річчя ХНЕУ імені Семена Кузнеця, присвяченої видатному вченому-економісту О. Г. Ліберману. Розглянуто історико-теоретичні засади інноваційного підходу до економіки державного сектора; цифрові моделі продуктивних управлінських відносин у сучасних організаціях; роль стійких інновацій у забезпеченні довгострокової конкурентної переваги; методологічні основи удосконалення зовнішньоекономічної політики України в умовах глобальної конкуренції; особливості трансформації цифрової економіки на основі досвіду ЄС; цифровізацію центрів надання адміністративних послуг і зміцнення стійкості людських ресурсів у громадах України, що формує нові орієнтири підвищення їх конкурентоспроможності. Всі питання розглянуто в контексті сучасних умов воєнних дій і повсякчасного відновлення економіки України, враховуючи досвід інших країн світу.

Видання складається зі збірки тез доповідей учасників конференції. Представлений матеріал може бути корисним для використання у подальших наукових дослідженнях, практичній діяльності підприємств і організацій для підвищення конкурентоспроможності й інноваційного розвитку. Рекомендовано фахівцям різних галузей економіки, державним службовцям, представникам бізнесу, наукових, освітніх і громадських організацій.

Методичні основи забезпечення ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві в сучасних умовах

Самойленко Вікторія Вікторівна,

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: svita4448@gmail.com

Система мотивації персоналу є одним із ключових інструментів управління результативністю, залученістю та стабільністю колективу. Вона визначає зв'язок між стратегічними цілями підприємства та індивідуальною поведінкою працівників, а отже, безпосередньо впливає на продуктивність, плинність кадрів, якість, інноваційність і організаційну стійкість. В умовах воєнної економіки України значення мотивації зростає через кадрові втрати, міграцію, підвищені ризики, психологічні наслідки стресу та потребу у безпековій інфраструктурі робочих місць.

Мета дослідження – обґрунтувати методичні засади побудови, впровадження та моніторингу ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві, поєднавши інструменти змістовних і процесуальних теорій мотивації з вимогами сучасного кризового середовища.

Змістовні теорії пояснюють, «що» саме спонукає людину:

- ієрархія потреб А. Маслоу;
- ERG-модель К. Альдерфера (існування, взаємини, зростання);
- двофакторна концепція Ф. Герцберга (гігієнічні та мотиватори);
- набутих потреб Д. Мак-Клелланда (досягнення, влада, причетність);
- теорія «Х» та «Y» Д. Мак-Грегора.

Їх практична цінність полягає у діагностиці профілю потреб працівника / команди, визначенні цільових стимулів і запобіганні демотивації через дефіцит базових умов (безпека, справедливість, відповідність ролі здібностям) [5]. Процесуальні теорії фокусуються на тому, «як» людина обирає поведінку в конкретній ситуації: теорія очікувань В. Врума (зв'язок «зусилля→результат→винагорода»), теорія справедливості С. Адамса (порівняльне сприйняття винагороди), модель Портера–Лоулера (інтеграція очікувань, справедливості, здібностей і результатів), постановка цілей Е. Локка (конкретні, складні, прийняті цілі + якісний зворотний зв'язок), партисипативне управління (залучення до рішень і співуправління). Ці підходи надають менеджерам інструменти для налаштування «архітектури вибору»: прозорих критеріїв, зрозумілого зворотного зв'язку, відчуття контролю над результатом і справедливого обміну «внесок–винагорода» [2]. Методичні принципи побудови системи мотивації:

- 1) Узгодженість зі стратегією підприємства (цілі мотивації мають підтримувати фінансові, операційні та інноваційні орієнтири);
- 2) Справедливість і прозорість (зовнішня і внутрішня рівність оплати; чіткі правила преміювання);
- 3) Орієнтація на потреби працівників (персоналізація стимулів під мотиваційні профілі);
- 4) Системність (поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів, інтеграція з HR-процесами від найму до розвитку);
- 5) Безпековість і стійкість (організація укриття, алгоритм дій під час тривоги, резервні джерела енергії/зв'язку);
- 6) Цикл безперервного поліпшення (PDCA) на основі показників.

Будуючи алгоритм проектування та впровадження, потрібно визначити такі кроки [3]:

Крок 1 – постановка цілей мотивації з прив'язкою до стратегічних пріоритетів. *Крок 2* – діагностика трудового потенціалу (кваліфікаційний і особистісний компоненти), атестація, визначення «мо-

цифрові інструменти, мінімізація бюрократії), корпоративні спільноти підтримки. Відповідно до Е. Локка, найвищий рівень зусиль спостерігається при конкретних, складних і прийнятих працівником цілях [4].

Практично це означає застосування SMART-критеріїв, регулярні чек-ін сесії для обговорення прогресу, швидкий і якісний фідбек, фіксацію досягнень у системах управління ефективністю. З позицій В. Врума, необхідно підтримувати реалістичний зв'язок між зусиллями, результатом і винагородою: працівник має розуміти «правила гри», відчувати вплив власних дій і довіряти системі оцінювання. Теорія справедливості С. Адамса вимагає постійного аудиту внутрішньої / зовнішньої рівності та прозорого пояснення різниць.

Ефективна мотиваційна система – це узгоджена архітектура, що інтегрує класичні теорії мотивації, контекстні вимоги середовища та цілі бізнесу. Її дієвість у сучасних умовах ґрунтується на справедливості, прозорості, персоналізації, безпеці та безперервному вдосконаленні. У військовій реальності пріоритетами стають забезпечення базових потреб, збереження та розвиток людського капіталу, а також побудова довіри через зрозумілі правила й якісну комунікацію.

Література

1. Грідін О., Заїка С., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37>

2. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Т. 2. № 1. С. 75–83.

DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08>

3. Кімлик В. М., Носань Н. С. Управління мотивацією персоналу у досягненні цілей етики бізнесу та вплив війни на цей процес. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 28. С. 37–41.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/28.5>