

УДК 331.101.38:664(477)

Сучасні підходи до мотивації персоналу в харчовій галузі України

Козлова Інна Миколаївна,

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: inna.kozlova@hneu.net;

Березницька Марія Романівна,

студентка, ННІ менеджменту і маркетингу,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: mariia.bereznytska@hneu.net

У сучасній управлінській теорії акцентується увага на тому, що стратегічна перевага організації досягається не стільки через процес добору кадрів, скільки через ефективні механізми розкриття їхнього трудового потенціалу. Складність мотиваційного процесу вимагає ґрунтового аналізу ключових детермінант, які забезпечують максимальну віддачу та сталий розвиток організації.

Проблема мотивації персоналу завжди була актуальною і привертала увагу науковців упродовж усього розвитку економічної науки. Цим питанням займалися як зарубіжні, так і українські дослідники, серед яких варто зазначити А. Маслоу, Д. Мак-Грегора, А. Файоля, Ф. Херцберга, І. Баткаєву, Д. Богиню, О. Григор'єву, О. Грішнову, А. Колота, І. Мішкевич, М. Ловчеву та інших. Невирішеною проблемою є відсутність індивідуалізованих методів мотивації, що оцінюють її результативність з позицій окремого працівника. Це обумовлює актуальність розробки гнучких мотиваційних стратегій, адаптованих до специфічних потреб персоналу харчової галузі.

Успіх підприємств харчової промисловості сьогодні тісно пов'язаний не лише з якістю сировини та технологічними процесами, але й зі здатністю ефективно управляти людськими ресурсами. Зокрема, мотивація персоналу, що працює в умовах змінного графі-

ка, підвищених гігієнічних вимог і значних фізичних навантажень, має вирішальне значення. Сучасні дослідження вказують на необхідність переходу від суто фінансового стимулювання до комплексного соціально-психологічного підходу.

Аналіз актуальних стратегій демонструє значний вплив нефінансових інструментів. Доведено, що працівники, які отримують якісну психологічну підтримку та мають можливість гнучкого графіка, демонструють вищий рівень продуктивності. Наприклад, дослідження, проведене у 2023 році, виявило, що задоволеність роботою зростає на 25% у тих компаніях харчової галузі, які інвестують у програми професійного розвитку та менторство. Крім того, понад 80% працівників вважають пріоритетом можливість балансу між роботою та особистим життям, що безпосередньо впливає на рівень плинності кадрів. Ці дані підкреслюють, що інвестиції у добробут співробітника є прямою інвестицією у стійкість бізнесу [2].

Сутність мотивації полягає у спонуканні працівників до ефективної праці шляхом поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, які відповідають їхнім індивідуальним потребам, цінностям і очікуванням. У харчовій промисловості, де значна частина виробничого процесу потребує дисципліни, точності та командної взаємодії, мотиваційна система повинна забезпечувати не лише матеріальне заохочення, а й соціально-психологічний комфорт персоналу.

Повномасштабна війна спричинила низку негативних тенденцій, що вплинули на внутрішній ринок праці. Це призвело до посилення конкуренції роботодавців за кваліфіковані кадри. Згідно з даними досліджень, у 2024 році 71% українських компаній зіткнулися зі значною нестачею кваліфікованого персоналу [2]. Ключовим фактором успіху стає ефективна система мотивації персоналу.

Для створення адаптованих систем мотивації важливо враховувати сучасні тенденції, зокрема: пріоритетність підвищення рівня заробітних плат та активізацію найму. Наприклад, 88% респондентів серед українських компаній збільшили заробітні плати у 2024 році,

і 88% також планують підвищення у 2025 році; 46% компаній планують збільшення робочої сили у 2025 році. Найпоширенішими інструментами фінансової мотивації залишаються повна виплата заробітної плати (98%) та система премій (84%). Спостерігається зростання гнучкості: 25% компаній дозволяють усім категоріям працівників працювати віддалено, а 63% – частині співробітників, що є важливим фактором утримання фахівців [6].

Окремим напрямом мотиваційних програм стало працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, підтримка соціально вразливих груп, надання допомоги військовим і працівникам, мобілізованим до війська, із збереженням за ними робочих місць і заробітку [2].

Американський дослідник Даніель Пінк у своїх працях звертає увагу на те, що сучасні системи мотивації в багатьох організаціях не відповідають реальним потребам працівників. Він підкреслює необхідність оновлення підходів до мотивації персоналу з метою досягнення більшої продуктивності праці та задоволеності співробітників. Концепція Пінка базується на теорії самовизначення, яка передбачає, що кожна людина має природне прагнення до автономії, саморозвитку та взаємодії з іншими. Коли ці потреби задоволені, працівники демонструють вищу ефективність і відчують більшу якість життя. Сучасний підхід до навчання, розвитку та створення чогось нового [4].

Таким чином, організаціям необхідно переглянути наявні методи стимулювання персоналу, адаптуючи їх до сучасних умов бізнес-середовища. Управління людськими ресурсами сьогодні має орієнтуватися на задоволення базових потреб працівників: автономії (можливості самостійно приймати рішення), майстерності (прагнення вдосконалювати свої навички) та мети (бажання робити світ і себе кращими) [4].

Сучасні підходи до мотивації персоналу в харчовій галузі поєднують класичні теорії (А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак Клеганда, В. Врума) з інноваційними концепціями управління персоналом.

А. Маслоу розробив ієрархію потреб, що задовольняються послідовно від базових до вищих. Д. Мак Клеланд виокремив три набуті потреби, які стимулюють ефективну працю. Ф. Герцберг запропонував двофакторну модель мотивації, що включає гігієнічні (умови праці, зарплата, політика фірми, взаємини) та мотивуючі фактори (успіх, визнання, просування, відповідальність, кар'єрне зростання) [5].

Сучасні підходи до мотивації персоналу охоплюють кілька ключових напрямів. Компетентнісний підхід орієнтований на розвиток професійних навичок і творчого потенціалу працівників, дозволяючи формувати індивідуальні програми стимулювання. Поведінковий підхід враховує психологічні особливості персоналу та використовує інструменти визнання, довіри й емоційного заохочення для підвищення залученості. Інноваційний підхід передбачає цифровізацію HR-процесів, застосування гейміфікації та онлайн-навчання. Соціально-відповідальний підхід зосереджений на створенні комфортних умов праці, підтримці балансу між роботою та особистим життям. При цьому зростає роль нематеріальної мотивації, яка базується на корпоративній лояльності, професійному розвитку, участі у прийнятті рішень і гнучких умовах праці.

В умовах воєнного стану актуальності набувають також підходи до кризової мотивації, які спрямовані на підтримку морального стану працівників, збереження командного духу та довіри до підприємства. Особливо важливо забезпечити соціальний захист, стабільність виплат, психологічну підтримку та відкриту комунікацію між керівництвом і персоналом [2].

Окрему увагу необхідно приділити впровадженню систем управління ефективністю (KPI, OKR), які дозволяють працівникам бачити власний внесок у досягнення стратегічних цілей підприємства. Поєднання цих систем із гнучкими бонусними програмами створює відчуття причетності до успіху компанії.

Таким чином, сучасна мотиваційна політика підприємств харчової галузі має ґрунтуватися на поєднанні матеріальних, нематеріаль-

них, соціально-психологічних і цифрових інструментів управління персоналом. Її ефективність визначається не лише рівнем заробітної плати, а й створенням атмосфери довіри, партнерства та професійного розвитку. Впровадження інноваційних мотиваційних механізмів сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів і зміцненню конкурентних позицій підприємств харчової промисловості України.

Література

1. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235/3158>
2. Григорук П. Особливості та адаптований інструментарій мотивації персоналу підприємства в умовах війни. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 372–377. URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/349>
3. Єпіфанова І., Панкова В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/31325/Єпіфанова_Панкова.pdf?sequence=1&isAllowed=y
4. Тарасенко К. Сучасні підходи до мотивування персоналу // Lv науково-технічна конференція здобувачів вищої освіти, 14 трав. 2021 р. С. 152–153. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/24e4f1b2-3f0b-4aac-a485-3cf55efa5ed4/content#page=152>
5. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємництві. *Ефективна економіка*. 2020. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_76
6. Labour shortage, high salary expectations, and mobilisation: key trends in the labour market in 2024 // European Business Association. 2024. URL: <https://eba.com.ua/en/defitsyt-kadriv-vysoki-zarplatni-ochikuvannya-ta-mobilizatsiya-klyuchovitendentsiyi-rynku-pratsi-u-2024-rotsi/>

