

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-6>

УДК 331.101.3

**Федоришина Лариса Миколаївна**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки та менеджменту,  
Університет економіки і підприємництва  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8852-0649>

**Гладун Роман Олексійович**

здобувач освітнього ступеня «магістр»,  
Університет економіки і підприємництва  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3763-0815>

**Федоришин Юрій Олексійович**

здобувач третього рівня вищої освіти,  
Хмельницький національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8848-7877>

**Larysa Fedoryshyna, Roman Hladun**

University of Economics and Entrepreneurship

**Yurii Fedoryshyn**

Khmelnyskyi National University

**МОТИВАЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА:  
СУТНІСТЬ, ВИДИ ТА ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ****MOTIVATION ENVIRONMENT OF THE ENTERPRISE:  
ESSENCE, TYPES AND FACTORS OF FORMATION**

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню сутності мотиваційного середовища підприємства як основи досягнення поставлених цілей та забезпечення конкурентоспроможності. Запропоновано власне тлумачення поняття «мотиваційне середовище підприємства», а також класифікацію видів мотиваційного середовища: залежно від напрямку впливу діючих факторів та умов на підприємстві – позитивне та негативне (сприятливе та несприятливе); залежно від частоти та ефективності зміни стимулів, які впливають на мотивацію працівників, – статичне (стабільне) та динамічне. Виділено основні складові мотиваційного середовища (матеріальну, нематеріальну, професійну, командну, інноваційно-креативну, соціальну та стрес-компоненту). Доведено, що на формування мотиваційного середовища на підприємстві впливають зовнішні та внутрішні фактори. Представлено в узагальненому вигляді їх склад та дано коротку характеристику.

**Ключові слова:** мотиваційне середовище, підприємство, види мотиваційних середовищ, фактори формування, мотивація, стимули.

**Summary.** The article is devoted to the study of the essence of the motivational environment of the enterprise as a basis for achieving the set goals and ensuring competitiveness. The purpose of the article is to substantiate the essence of the concept of "motivational environment of the enterprise", to propose a classification of types of motivational environment and to characterize its components in the author's sense. In the author's understanding, it is proposed to interpret the motivational environment of the enterprise as a set of factors and conditions that have developed in the enterprise and reflect, firstly, the desire of each employee to achieve organizational and personal goals, secondly, the degree of satisfaction with being in the team, on the one hand, and as the result of the implementation of a number of measures (economic, organizational, psychological, social) by the management of the enterprise in order to ensure the satisfaction of employees with work at this particular enterprise, on the other hand. A classification of types of motivational environment is proposed: depending on the direction of influence of the operating factors and conditions at the enterprise – positive and negative (favorable and unfavorable); depending on the frequency and effectiveness of changes in incentives that affect employee motivation – static (stable) and dynamic. The main components of the motivational environment (material, immaterial, professional, team, innovative-creative, social and stress components) are highlighted. It has been proven that external and internal factors influence the formation of a motivational environment at the enterprise. Their composition is presented in a generalized form and a brief description is given. The originality of the conducted research consists

in substantiating the content of the concept of "motivational environment of the enterprise" and its types according to certain classification features. The practical value lies in the creation of a scientific basis for conducting further scientific investigations in this direction.

**Keywords:** motivational environment, enterprise, types of motivational environments, formation factors, motivation, incentives.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови господарювання висувають багато вимог до якості ресурсів, якими повинен володіти підприємець/керівник підприємства, аби забезпечити успіх діяльності. Досить вагомим серед них є персонал з відповідними якісними характеристиками (освітою, досвідом роботи, рівнем кваліфікації тощо). І тут важливо створити такі умови на підприємстві, аби кожен працівник був мотивований на досягнення встановлених цілей. Тобто постає питання про створення відповідного мотиваційного середовища – сукупності умов, за яких розкривається потенціал кожного працівника, досягаються поставлені підприємством цілі та, що не менш важливо, особисті цілі кожного працівника.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивчення мотивації, систематизація її видів стали предметом досліджень низки вітчизняних та зарубіжних науковців. Всесвітньо відомими стали дослідження таких науковців, як К. Альдефер, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Мак-Греггор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон, напрацювання яких лягли в основу теорій мотивації праці за їхніми іменами. У вітчизняній економіці праці засади розуміння цього поняття заклали наукові праці Д. Богині, В. Данюка, О. Грішнєвої, М. Дороніної, Т. Завіновської, А. Колота та ін. Щодо досліджень останніх років, то сутність мотивації праці розкрито в роботах Васюти В. і Бульбахи Л. [1], Дашко І. [2], Квасній Л., Солтисик О. та Федішина В. [3], Колесник В. [4], Лещенко Л. [5], Климчук А. та Михайлова А. [6], Прохоровської С. [7]; основні напрями її удосконалення – в працях Зайцева В. [8], Зось-Кіор М. та Скидана С. [9]; питанням формування системи мотивації праці та її удосконаленню присвячено роботи Ведернікова М. та співавторів [10], Оксєнук К. [11], Єліфанової І. та Панкової В. [12], Ськова О. та Дарченко Н. [13], Ковальнової О. [14].

Натомість питанням формування мотиваційного середовища науковці приділяли значно менше уваги, як встановлено нами. Серед авторів можна виділити Шаманську О. та Коржевіну О. [15], Черкасова А. [16], Куцого О. [17]. Більшість з авторів розглядають мотиваційний механізм та особливості його формування на підприємствах різних видів економічної діяльності. Це, безперечно, вказує на прогалину в наукових дослідженнях і зумовило вибір теми дослідження.

**Мета статті:** обґрунтувати сутність поняття «мотиваційне середовище підприємства», навести класифікацію видів мотиваційного середовища та охарактеризувати його складові в авторському розумінні.

### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Термін «мотиваційне середовище» розглядають з різних точок зору та в різних дисциплінах. Зокрема, мотиваційне середовище розглядається в таких напрямках, як:

1. Соціологія організації: досліджується вплив соціальних структур, взаємодій та відносин в колективі на мотиваційне середовище. Це може включати аналіз комунікацій, лідерства та структури організації;

2. Економічна теорія: досліджується роль мотиваційного середовища в ефективному використанні ресурсів, включаючи працю. Економісти вивчають ринкові механізми стимулювання працівників та винагороди за результати;

3. Психологія особистості: досліджується взаємозв'язок між індивідуальними рисами особистості та реакцією на мотиваційне середовище. Це включає в себе такі аспекти, як потреби, цінності та інші складові особистісного розвитку;

4. Антропологія робочого середовища: орієнтується на вивчення культурних та антропологічних аспектів мотиваційного середовища. Це може включати дослідження ритуалів, символів та норм колективів й робочих груп;

5. Інженерія виробництва: вивчається, як організація робочого простору, робочих процесів та технічних засобів впливає на мотивацію працівників. Це може включати аналіз ергономіки та умов роботи;

6. Географія праці: вивчається взаємозв'язок між місцезнаходженням робочих місць, доступністю ресурсів та забезпеченням мотиваційного середовища в різних регіонах.

Проведений нами аналіз економічної літератури показав обмаль визначень цього поняття. Так, Куций О. у своїй роботі [17] досліджував це поняття з точки зору психології та сформулював наступне визначення: «мотиваційним середовищем організації є сукупність в її межах факторів, що потенційно здатні активізувати професійну активність працівника шляхом створення в організації умов, стимулів та пропозицій, які окремо та в системі здатні задовільнити потреби всього персоналу з врахуванням певних можливих специфічних варіантів за ними». Також ним наведено визначення цього поняття Самоукіною Н., яка розглядає «мотиваційне середовище компанії як сукупність умов, що впливають на зусилля, які докладаються персоналом для досягнення цілей компанії та, відповідно, ефективності власної професійної діяльності» [17].

В загальному термін «мотиваційне середовище» використовується для опису атмосфери

та умов у робочому середовищі, які впливають на ступінь мотивації працівників. Тобто сюди відносять фактори та умови, які стимулюють чи стримують мотивацію, важливі для досягнення цілей та високої продуктивності. Тому можемо відзначити декілька напрямів у визначенні поняття «мотиваційне середовище» (рис. 1).

Наведені визначення вказують на те, що мотиваційне середовище складається з різноманітних факторів, які взаємодіють для формування умов, сприятливих для ефективної та мотивованої праці. Нам найбільше імпонують визначення з позиції бізнесу (адже кожен підприємець чи то керівник підприємства бажає досягти поставлених цілей, а це, як правило, отримання прибутку), управління організаціями/підприємствами (і це дійсно відображає

здатність менеджменту створити необхідні умови для належної мотивації працівників) та організаційної/корпоративної культури (адже в цьому ракурсі також потрібно тримати баланс – мотивовані працівники забезпечують формування певних традицій, цінностей, норм поведінки і легше сприймають зміни, працюють з більшою віддачею). Зважаючи на викладене, пропонуємо тлумачити поняття мотиваційне середовище підприємства наступним чином: з однієї сторони, як сукупність факторів й умов, що склалися на підприємстві й відображають, по-перше, прагнення кожного працівника досягати організаційних та особистих цілей, по-друге, ступінь задоволеності перебуванням в колективі, а з іншої сторони, як результат впровадження низки заходів (економічних, організаційних, психологічних, соці-

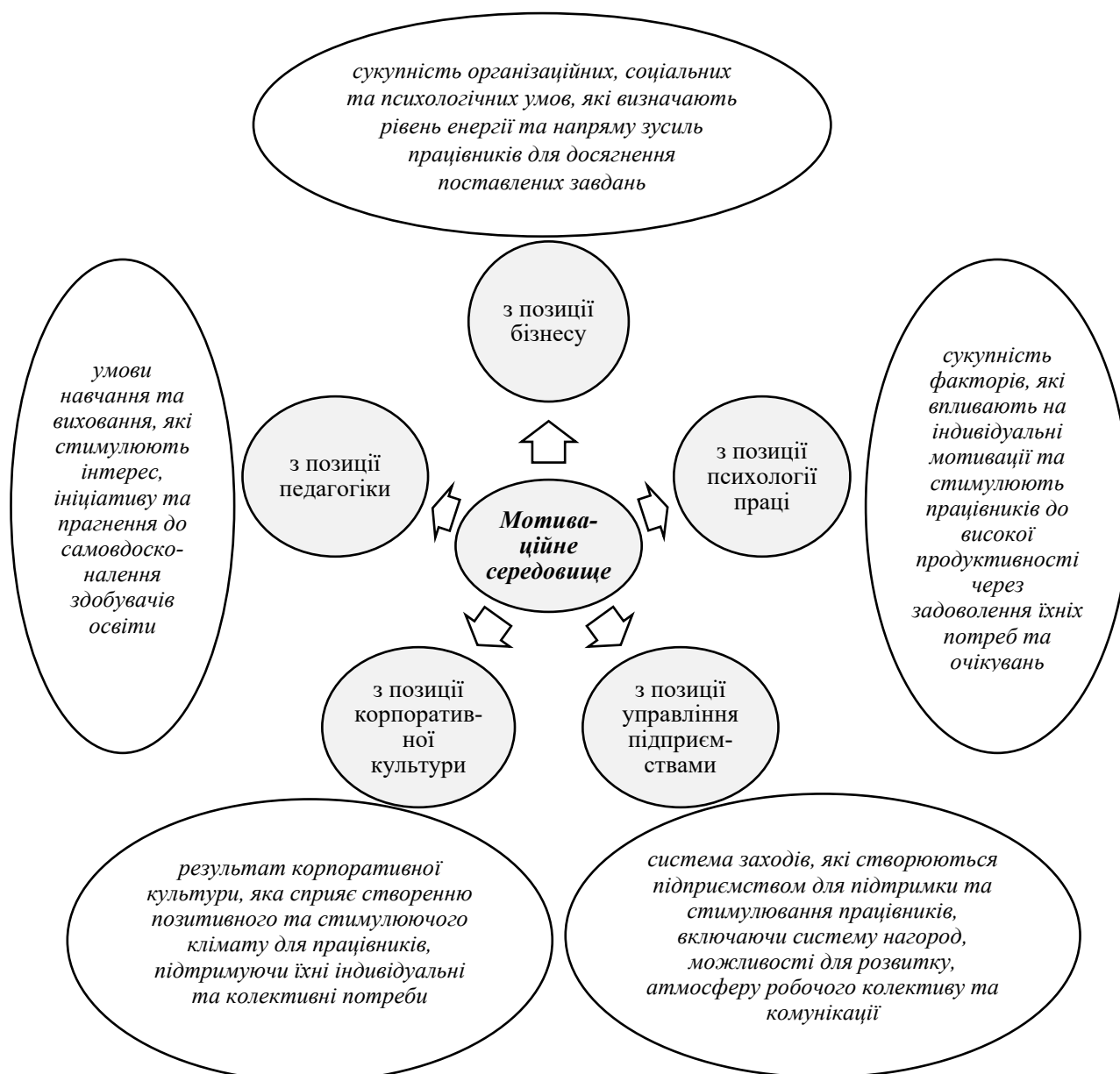


Рисунок 1 – Підходи до тлумачення мотиваційного середовища

Джерело: сформовано авторами

альних) керівництвом підприємства з метою забезпечення задоволеності працівників роботою саме на цьому підприємстві.

Безперечно, використовувані керівництвом методи мотивації та їх дієвість в колективі відображають те, яке мотиваційне середовище буде сформоване на підприємстві. Оскільки нами в економічній літературі не було виявлено жодного підходу до класифікації мотиваційного середовища, то запропонуємо власну класифікацію згідно таких ознак:

1) залежно від напряму впливу діючих факторів та умов на підприємстві: позитивне та негативне (сприятливе та несприятливе).

Позитивне (сприятливе) мотиваційне середовище на підприємстві визначається наявністю факторів та умов, які сприяють підвищенню задоволеності та продуктивності працівників. Таке середовище створює позитивну атмосферу, в якій працівники відчувають задоволення від своєї роботи, що, своєю чергою, сприяє досягненню цілей підприємства.

Ключовими характеристиками позитивного мотиваційного середовища можна назвати:

- підтримка та заохочення: проактивна підтримка та заохочення з боку керівництва, яка включає в себе визнання, похвалу та надання можливостей для розвитку;

- справедливість та прозорість: працівники відчувають, що їхня праця та зусилля відзначаються справедливим чином, і що у них є чітке розуміння того, як досягти успіху на цьому підприємстві;

- розвиток та можливості кар'єрного зростання: надання працівникам можливостей для професійного та особистісного розвитку, а також шляхів для підвищення по службі;

- гнучкі умови праці: створення гнучких графіків та можливостей для віддаленої (дистанційної) роботи, які дозволяють працівникам забезпечувати баланс між професійним та особистим життям;

- сприятлива корпоративна культура: розвинена корпоративна культура, де цінності та цілі працівників узгоджуються з цілями підприємства.

Загалом позитивне мотиваційне середовище стимулює працівників до активної участі, творчості та досягнення високих результатів, а також сприяє збереженню та залученню висококваліфікованого персоналу (талентів).

Негативне (несприятливе) мотиваційне середовище на підприємстві визначається наявністю факторів та умов, які сприяють низькій віддачі, низькій продуктивності працівників та несприятливому соціально-психологічному клімату.

Ключовими характеристиками негативного мотиваційного середовища можна назвати:

- відсутність визнання та заохочення: ігнорування працівників або відсутність визнання їхніх досягнень може призвести до втрати мотивації;

- несправедливість та дискримінація: відчуття несправедливості, дискримінації (в різних проявах: сексизм, ейджизм тощо) або нерівності може негативно вплинути на мотивацію працівників;

- відсутність можливостей розвитку: якщо працівники не бачать шляху розвитку чи можливостей для самореалізації, це може негативно впливати на їхню мотивацію;

- завищені вимоги та постійний стрес: завищені очікування, надмірна кількість роботи та стресові умови можуть призвести до втоми та втрати інтересу до роботи;

- токсична корпоративна культура: наявність токсичної або несприятливої корпоративної культури, де панує непрофесіоналізм, конфлікти та недружелюбна атмосфера, погіршує мотивацію працівників.

Негативне мотиваційне середовище може призводити до низької задоволеності працею та втрати висококваліфікованих працівників, а також впливати на імідж підприємства та ефективність його діяльності. Важливо для підприємства виявляти та вирішувати проблеми, пов'язані з цим, аби покращити мотивацію та створити сприятливе робоче середовище.

2) залежно від частоти та ефективності зміни стимулів, які впливають на мотивацію працівників: статичне (стабільне) та динамічне.

Статичне мотиваційне середовище характеризується тим, що умови та фактори, які впливають на мотивацію працівників підприємства, залишаються майже незмінними або змінюються дуже повільно протягом тривалого періоду. В такому середовищі пріоритети, система винагород, методи управління та інші фактори залишаються сталими, що може впливати на рівень мотивації та задоволеності працівників.

Ключовими характеристиками статичного (стабільного) мотиваційного середовища відмітимо наступні:

- фіксовані винагороди: зарплати, бонуси та інші види винагород можуть залишатися незмінними або змінюватися дуже рідко;

- сталі кар'єрні можливості: відсутність активних програм розвитку та зростання, що може призводити до відчуття стагнації серед працівників;

- відсутність або обмежена кількість інновацій та низька гнучкість: відсутність систематичних змін у системі мотивації, невідповідність потребам працівників, обмежений обсяг інновацій та нововведень;

- сталі критерії визначення успіху: стандарти та критерії визначення успіху залишаються незмінними протягом тривалого періоду.

Тут варто відмітити, що таке статичне мотиваційне середовище може мати свої переваги, наприклад, стабільність та прогнозованість. Однак, воно також може призводити до відчуття рутини та неза-

доволеності серед працівників, особливо серед тих, хто цінує новаторство, розвиток та відкритість до змін. Безперечно, важливо забезпечити баланс між стабільністю та готовністю до адаптації для підтримки мотивації та ефективності працівників.

Динамічне мотиваційне середовище на підприємстві характеризується постійними змінами, активним впливом та інноваційними підходами до мотивації працівників. У такому середовищі керівництво підприємства активно реагує на зміни внутрішніх і зовнішніх умов, вдосконалює свої методи управління та створює стимули для стабільного зростання та розвитку.

Ключовими характеристиками динамічного мотиваційного середовища можна назвати наступні:

- гнучкість у системі винагород: система зарплат, бонусів та премій переглядаються та змінюються у відповідності до досягнень та внеску працівників;
- активна підтримка кар'єрного зростання: системи розвитку та навчання змінюються відповідно до потреб працівників та стратегій підприємства;
- інноваційні методи мотивації: використання новаторських методів та інновацій у системі мотивації, включаючи гнучкі схеми оплати, індивідуалізовані підходи тощо;
- активний моніторинг та адаптація до змін: систематичний моніторинг та аналіз ефективності мотиваційних заходів з метою їхнього постійного удосконалення, а також готовність адаптувати систему мотивації до змін в стратегії підприємства, ринкових умовах та потребах працівників.

Вважаємо, що мотиваційне середовище в сучасних умовах має бути саме динамічним: коли важливо швидко реагувати на зміни та забезпечувати високий рівень гнучкості, персонал має бути достатньо мотивований.

Саме таким чином, на нашу думку, можна описати запропоновані нами види мотиваційного

середовища підприємства, які класифікуються за виділеними ознаками. Цілком логічно, після характеристики кожного із середовищ, можна виділити його базові компоненти в авторському розумінні (табл. 1).

Хочемо зауважити, що нами представлено загальний огляд основних складових мотиваційного середовища, проте конкретні характеристики можуть варіюватися в залежності від індивідуальних та організаційних особливостей. Успішна система мотивації враховує різноманіття цих складових для задоволення різних потреб та очікувань працівників.

На формування мотиваційного середовища підприємства впливає низка різноманітних факторів, які можуть бути класифіковані в широкому спектрі. Нами виділено основні фактори, які вважаємо за доречне поділити на зовнішні та внутрішні. Так, зовнішні фактори формуються поза межами підприємства, але при цьому можуть мати великий вплив на стан мотиваційного середовища всередині підприємства. Внутрішні фактори діють всередині підприємства і прямо впливають на формування мотиваційного середовища; тут варто говорити й про те, що їхню конфігурацію визначає, з однієї сторони, керівництво підприємства, яке обирає форми й методи мотивації і застосовує їх, а з іншої – працівники, які сприймають їх і виявляють задоволення/недоволення.

Представимо ці фактори у вигляді табл. 2 і охарактеризуємо їх.

Таким чином, зовнішні фактори формують контекст, в якому діє підприємство, і можуть визначати потреби та очікування працівників, тому, безперечно, керівництво повинне враховувати їх при розробці стратегій мотивації та управління персоналом. А розуміння внутрішніх факторів та їх взаємодії допомагає підприємствам створювати мотиваційне

**Таблиця 1 – Основні складові мотиваційного середовища та їх характеристика**

| Складова                         | Опис  | Характеристики   |
|----------------------------------|---|--|
| Матеріальна компонента           | Орієнтована на матеріальні стимули                                      | Заробітна плата, премії, бонуси, акції, пакети акцій   |
| Нематеріальна компонента         | Орієнтована на нематеріальні стимули                                    | Похвала, визнання, можливості для розвитку, гнучкий графік, відпустки  |
| Професійна компонента            | Спрямована на розвиток навичок та кар'єрне зростання                    | Навчання, тренінги, курси, підвищення кваліфікації, стажування   |
| Командна компонента              | Спрямована на досягнення спільних цілей та підтримку командної роботи   | Тімбілдінг, командні заходи, спільні проекти, групові нагороди   |
| Інноваційно-креативна компонента | Орієнтована на підтримку та винагородження творчого підходу до роботи   | Спеціальні проекти, конкурси ідей, бонуси за інновації   |
| Соціальна компонента             | Спрямована на задоволення соціальних потреб працівників                 | Заходи для підтримки балансу між роботою та особистим життям, соціальні заходи   |
| Стрес-компонента                 | Спрямована на забезпечення комфортного та здорового робочого середовища | Програми здоров'я та фітнесу, психологічна підтримка, гнучкий робочий графік, програми запобігання стресовим ситуаціям та ефективного виходу з них |

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 2 – Фактори формування мотиваційного середовища на підприємстві

| Групи факторів | Фактори всередині групи                        | Коротка характеристика   |
|----------------|--|--|
| Зовнішні       | Економічні умови                               | Економічна стабільність або нестабільність, інфляція, безробіття, фінансова ситуація в країні можуть впливати на розмір заробітної плати та використовувани винагороди                                     |
|                | Конкуренція на ринку праці                     | Наявність або відсутність конкуренції за кваліфікованими працівниками може впливати на необхідність підвищення заробітної плати та надання інших переваг відносно конкурентів                              |
|                | Соціально-економічне середовище                | Специфіка соціально-економічного середовища, культурні особливості та цінності, що існують у суспільстві, можуть впливати на очікування працівників щодо роботи та системи винагород                       |
|                | Законодавче регулювання                        | Законодавство у сфері праці, права працівників та регулювання бізнес-процесів можуть визначати структуру та умови праці, включаючи винагороду та певні пільги, додаткові переваги тощо                     |
|                | Технологічні зміни                             | Впровадження нових технологій може впливати на характер роботи, вимоги до кваліфікації працівників та створювати нові можливості для розвитку  |
|                | Глобалізація                                   | Умови глобального ринку можуть впливати на ступінь конкуренції, на формування вимог щодо наявності міжнародного досвіду та високої мобільності працівників   |
|                | Громадська думка та імідж підприємства         | Сприйняття громадськістю та імідж підприємства можуть впливати на те, як працівники сприймають свою роботу, та на налаштованість до досягнення загальнокорпоративних цілей                                 |
|                | Політичні події                                | Політичні зміни, такі як нові правила або реформи, можуть мати вплив на бізнес-середовище та мотивацію працівників   |
| Внутрішні      | Корпоративна культура                          | Культура підприємства має значущий вплив на мотивацію працівників. Якщо вона сприяє взаєморозумінню, визнанню досягнень і сприяє розвитку, то це може позитивно впливати на мотивацію                      |
|                | Лідерство та стиль управління                  | Спосіб, яким керівництво взаємодіє з працівниками, визначає тон та атмосферу на робочому місці. Ефективне лідерство, що стимулює та заохочує, може сприяти позитивній мотивації                            |
|                | Методи винагород та визнання                   | Системи винагород, які включають заробітну плату, бонуси, премії, а також системи визнання та похвали впливають на те, як працівники сприймають свою роботу та чи відчувають себе цінними для підприємства |
|                | Можливості для розвитку                        | Пропозиції для професійного зростання, навчання та розвитку навичок можуть стати важливим фактором мотивації   |
|                | Організаційна структура                        | Гнучка та прозора організаційна структура може сприяти позитивній мотивації, надаючи працівникам більше можливостей для участі та впливу   |
|                | Соціально-психологічний клімат                 | Спілкування та взаємодія між колегами та керівництвом може визначати соціально-психологічний клімат, що впливає на комфорт та задоволення на роботі  |
|                | Ефективні комунікації                          | Якість комунікацій впливає на розуміння мети та цілей підприємства, а також надає працівникам необхідну інформацію для виконання завдань   |
|                | Подільованість місії та стратегії підприємства | Якщо працівники відчувають, що їхня праця спрямована на досягнення важливих цілей підприємства (які вони поділяють), це може бути мотивуючим фактором  |

Джерело: розроблено авторами

середовище, яке відповідає конкретним потребам та цілям підприємства та його працівників.

**Висновки.** Таким чином, проведене дослідження дало змогу зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що поняття «мотиваційне середовище» можна тлумачити з позиції бізнесу, з позиції психології праці, з позиції управління під-

приємствами, з позиції корпоративної культури і з позиції педагогіки. Запропоновано в авторському розумінні мотиваційне середовище підприємства тлумачити як сукупність факторів й умов, що склалися на підприємстві й відображають, по-перше, прагнення кожного працівника досягти організаційних та особистих цілей, по-друге,

ступінь задоволеності перебуванням в колективі, з однієї сторони, та як результат впровадження низки заходів (економічних, організаційних, психологічних, соціальних) керівництвом підприємства з метою забезпечення задоволеності працівників роботою саме на цьому підприємстві, з іншої сторони.

2. Запропоновано власну класифікацію видів мотиваційного середовища: залежно від напряму впливу діючих факторів та умов на підприємстві – позитивне та негативне (сприятливе та несприятливе); залежно від частоти та ефективності зміни стимулів, які впливають на мотивацію працівників, – статичне (стабільне) та динамічне.

3. Виділено основні складові мотиваційного середовища. Так, вважаємо, що до них належать: матеріальна компонента (орієнтована на матеріальні стимули), нематеріальна компонента (орієнтована на нематеріальні стимули), професійна компонента (орієнтована на розвиток навичок, кар'єрне зростання), командна компонента (орієнтована на тим-бідінг, посилення корпоративного духу і розвиток корпоративної культури), інноваційно-креативна компонента (орієнтована на формування інновацій, творчого підходу в роботі), соціальна компонента (орієнтована на задоволення соціальних потреб), стрес-компонента (орієнтована на формування сприятливого соціально-психологічного клімату, запобігання стресовим ситуаціям).

4. Доведено, що на формування мотиваційного середовища на підприємстві впливають зовнішні та внутрішні фактори. Представлено в узагальненому вигляді їх склад та дано коротку характеристи-

тику. До зовнішніх факторів, на нашу думку, належать: економічні умови, конкуренція на ринку праці, соціально-економічне становище, законодавче регулювання, технологічні зміни, імідж підприємства, політична стабільність/нестабільність. Внутрішніми факторами можна вважати корпоративну культуру, стиль управління, діючу систему винагород, можливості для розвитку, організаційну структуру, соціально-психологічний клімат, ефективні комунікації, сприйняття місії та цілей підприємства.

Формування позитивного мотиваційного середовища має бути серед першочергових завдань керівництва, адже мотивований, націлений на конструктивну роботу персонал є ключовим фактором для досягнення успіху та стійкого розвитку підприємства. Керівництво повинно активно взаємодіяти з працівниками, надавати їм можливості для розвитку, визнавати їхні досягнення та створювати атмосферу, де кожен співробітник відчуває свою важливість та внесок у загальний успіх підприємства. Так, створення чітких шляхів для кар'єрного зростання, забезпечення справедливої та прозорої системи винагород, підтримка балансу між роботою та особистим життям, а також створення культури взаємодії та співпраці формують у працівників відчуття, що їхні індивідуальні цілі і цілі підприємства взаємопов'язані та можуть бути досягнуті лише спільними зусиллями. В такому позитивному середовищі працівники мають стимул для саморозвитку, ініціативності та творчості, що призводить до підвищення продуктивності та якості роботи.

### Список використаних джерел:

1. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041> (дата звернення: 15.12.2023).
2. Дашко І. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 10. С. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3>
3. Квасній Л.Г., Солтисик О.О., Федішин В.В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 233–237. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/11\\_ukr/39.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/39.pdf) (дата звернення: 15.12.2023).
4. Колесник В.І. Особливості мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств в умовах світової пандемії. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Том 14. Випуск 1. С. 37–41.
5. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917> (дата звернення: 15.12.2023).
6. Климчук А.О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.
7. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
8. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1(34). С. 29–35.
9. Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143–148.
10. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І., Базалійська Н.П., Чернушкіна О.О. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 239–247.
11. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>

12. Стіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/147/141/> (дата звернення: 15.12.2023).
13. Єськов О.Л., Дарченко Н.Д. Система мотивації персоналу, орієнтована на цілі та результати його роботи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 2. Т. 1. С. 194–198.
14. Ковальова О.М. Удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на основі оцінки рівня задоволеності нею працівників підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2023. Випуск 71. С. 143–148. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71\\_2023/27.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/27.pdf) (дата звернення: 15.12.2023).
15. Шаманська О.І., Коржевина О.Г. Удосконалення мотиваційного середовища підприємства як фактору ефективного управління ресурсним потенціалом. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1447> (дата звернення: 15.12.2023).
16. Черкасов А.В. Оцінка внутрішнього мотиваційного середовища на переробних підприємствах АПК за складовими системи управління персоналом. *Економіка та держава*. 2009. № 4. С. 34–37.
17. Куций О. Мотиваційне середовище організації: аналіз публікацій та перспективи дослідження. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Психологія*. 2022. Випуск 1 (54). С. 41–46.

### References:

1. Vasiuta V. B. and Bulbaha L.I. (2016) Motivation of personnel at the enterprise in modern economic conditions [Motyvatsiia pratsi personalu na pidpriemstvi v suchasnykh umovakh hospodariuvannia]. *Efektivna ekonomika*, no. 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041> (in Ukrainian)
2. Dashko I. (2021) Motivation of personnel in the management system of the economic efficiency of labor resources of the enterprise [Motyvatsiia personalu v systemi upravlinnia ekonomichnoiu efektyvnistiu trudovykh resursiv pidpriemstva]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, no. 10, pp. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3> (in Ukrainian)
3. Kvasnii L. H., Soltysyk O. O. and Fedyshyn V. V. (2017) The role of motivation and stimulation of personnel in the system of ensuring the development of the enterprise [Rol motyvatsiï i stymuliuvannia personalu v systemi zabezpechennia rozvytku pidpriemstva]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 11, pp. 233–237. Available at: [https://economyandsociety.in.ua/journals/11\\_ukr/39.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/39.pdf) (in Ukrainian)
4. Kolesnyk V. I. (2022) Peculiarities of motivation and stimulation of personnel of industrial enterprises in the conditions of a global pandemic [Osoblyvosti motyvatsiï ta stymuliuvannia personalu promyslovykh pidpriemstv v umovakh svitovoi pandemii]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, tom 14, vol. 1, pp. 37–41. (in Ukrainian)
5. Leshchenko L. O. (2016) Work motivation as a factor in increasing production profitability [Motyvatsiia pratsi yak faktor pidvyshchennia prybutkovosti vyrobnytstva]. *Efektivna ekonomika*, no. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917> (in Ukrainian)
6. Klymchuk A. O. and Mykhailov A. M. (2018) Motivation and stimulation of personnel in effective enterprise management and improvement of innovative activity [Motyvatsiia ta stymuliuvannia personalu v efektyvnomu upravlinni pidpriemstvom ta pidvyshchenni innovatsiinoi diialnosti]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 1, pp. 218–234. (in Ukrainian)
7. Prokhorovska S. (2023) Motivation of enterprise personnel in the conditions of modern challenges [Motyvatsiia personalu pidpriemstv v umovakh suchasnykh vyklykiv]. *Transformatsiina ekonomika*, no. 2(02), pp. 45–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8> (in Ukrainian)
8. Zaitsev V. S. (2018) Main directions of improvement of labor motivation of workers of industrial enterprises [Osnovni napriamy udoskonalennia motyvatsiï pratsi robitnykiv promyslovykh pidpriemstv]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 1(34), pp. 29–35. (in Ukrainian)
9. Zos-Kior M. V. and Skydan S. V. (2020) Peculiarities of personnel motivation in an unstable business environment [Osoblyvosti motyvatsiï personalu v umovakh nestabilnoho biznes-seredovyscha]. *Ekonomichni forum*, no. 1(3), pp. 143–148. (in Ukrainian)
10. Vedernikov M. D., Volianska-Savchuk L. V., Zelena M. I. et al. (2020) Formation of the motivation of the company's personnel [Formuvannia motyvatsiï personalu pidpriemstva]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 3, pp. 239–247. (in Ukrainian)
11. Okseniuk K. (2022) Formation of the personnel motivation system at the enterprise [Formuvannia systemy motyvatsiï personalu na pidpriemstvi]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59> (in Ukrainian)
12. Yepifanova I. Yu. and Pankova V. D. (2021) Improvement of the system of motivation of personnel of industrial enterprises of Ukraine [Udoskonalennia systemy motyvatsiï personalu promyslovykh pidpriemstv Ukrainy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 23. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/147/141/> (in Ukrainian)
13. Yeskov O. L. and Darchenko N. D. (2010) The personnel motivation system, focused on the goals and results of his work [Systema motyvatsiï personalu, oriientovana na tsili ta rezultaty yoho roboty]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 2, tom 1, pp. 194–198. (in Ukrainian)
14. Kovalova O. M. (2023) Improvement of the system of motivation and stimulation of work based on the assessment of the level of satisfaction of employees of the enterprise [Udoskonalennia systemy motyvatsiï ta stymuliuvannia pratsi na osnovi otsinky rinvnia zadovolenosti neiu pratsivnykiv pidpriemstva]. *Infrastruktura rynku*, vol. 71, pp. 143–148. Available at: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71\\_2023/27.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/27.pdf) (in Ukrainian)



15. Shamanska O. I. and Korzhevina O. H. (2012) Improvement of the motivational environment of the enterprise as a factor of effective management of resource potential [Udoskonalennia motyvatsiinoho seredovyshcha pidpriemstva yak faktoru efektyvnoho upravlinnia resursnym potentsialom]. *Efektivna ekonomika*, no. 10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1447> (in Ukrainian)

16. Cherkasov A. V. (2009) Evaluation of the internal motivational environment at processing enterprises of the agro-industrial complex according to the components of the personnel management system [Otsinka vnutrishnoho motyvatsiinoho seredovyshcha na pererobnykh pidpriemstvakh APK za skladovymu systemy upravlinnia personalom]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 4, pp. 34–37. (in Ukrainian)

17. Kutsyi O. (2022) Motivational environment of the organization: analysis of publications and research perspectives [Motyvatsiine seredovyshche orhanizatsii: analiz publikatsii ta perspektyvy doslidzhennia]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Psykholohiia*, vol. 1(54), pp. 41–46. (in Ukrainian)

*Стаття надійшла до редакції 15.01.2024*