

УДК 331.101.3:005.336.2

Чудаєва І.Б.¹, Костецький А.Ю.²

¹ проф. ПЗВО «Східноєвропейський університет ім. Рауаа Аблязова»

² магістр ПЗВО «Східноєвропейський університет ім. Рауаа Аблязова»

ІНСТРУМЕНТИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Ефективне управління трудовими ресурсами, в умовах глобалізації та посилення конкурентної боротьби між суб'єктами господарювання, залишається ключовим чинником стійкості та розвитку бізнесу. Людський капітал – це не лише основа виробничого процесу, але й головне джерело створення доданої вартості, інновацій та конкурентних переваг підприємства. Відповідно, система стимулювання праці відіграє визначальну роль у забезпеченні результативності діяльності організації, формуванні високого рівня мотивації працівників, підвищенні продуктивності праці та зниженні плинності кадрів.

Незважаючи на широкий спектр наукових досліджень у сфері мотивації та стимулювання (Назаренко С., Малиновський А., Гавловська Н., Рудніченко Є., Корзун А., Недей А., Холодницька А.), проблема оптимізації системи стимулювання праці залишається відкритою. Багато підприємств в Україні продовжують використовувати застарілі або неефективні моделі мотивації, що не враховують індивідуальні потреби працівників, специфіку організаційної культури та виклики ринкового середовища.

Наразі, підприємства стикаються з низкою проблем, пов'язаних зі стимулюванням праці: домінування матеріальних стимулів при недостатньому розвитку нематеріальних форм мотивації; невідповідність між результатами праці та винагородою; низька гнучкість системи стимулювання, яка не враховує змінні умови ринку; недостатня прозорість і справедливість у системі оцінювання досягнень персоналу; відсутність ефективних інструментів залучення та утримання талановитих працівників. Ці виклики актуалізують необхідність пошуку оптимальної моделі стимулювання праці, яка б забезпечувала баланс між інтересами підприємства та його працівників, сприяла підвищенню ефективності діяльності та створювала умови для розвитку інноваційного потенціалу.

На українських підприємствах продовжують домінувати матеріальні стимули: заробітна плата, премії, бонуси, надбавки [1], у той час, як нематеріальні мотиватори (престиж, визнання, кар'єрне зростання, можливість навчання) використовуються як доповнення [2]. Варто зазначити, що підприємства часто не мають чітко структурованих мотиваційних моделей, а системи стимулювання не завжди враховують етап життєвого циклу підприємства, специфіку галузі чи індивідуальні потреби працівників,

які доповнюються проблемами прозорості оцінювання результатів праці та справедливого розподілу винагород (табл. 1).

Таблиця 1 – Ефективність застосування матеріальних і нематеріальних стимулів у мотивації персоналу

	Види	Ефекти	Ризики
Матеріальні стимули	заробітна плата, премії, надбавки, бонуси, соціальні виплати, участь у прибутку або акціях компанії	фактор залучення кадрів і зниження плинності персоналу; підвищення короткострокової продуктивності праці	втрачають ефективність з часом; нерівність у винагороді призводить до конфліктів та демотивації
Нематеріальні стимули	визнання досягнень, подяки, нагороди; кар'єрне зростання, навчання та професійний розвиток; залучення до прийняття рішень, делегування повноважень; комфортні умови праці, гнучкий графік, віддалена робота	підвищення внутрішньої мотивації, стимулювання ініціативності та інноваційності; зміцнюють емоційну прихильність працівників до компанії; утримання талановитих співробітників; довгострокова ефективність	не всі працівники однаково реагують на нематеріальні стимули (особливо у низькооплачуваних сферах)

Отже, матеріальні стимули ефективні для задоволення базових потреб і короткострокового підвищення продуктивності, але не забезпечують довгострокової лояльності та самореалізації працівників. Проте, нематеріальні стимули особливо ефективні у формуванні довгострокової мотивації, лояльності та розвитку персоналу. Відтак, оптимальна система стимулювання повинна враховувати індивідуальні особливості працівників, поєднувати фінансові та нефінансові елементи, бути прозорою та гнучкою.

Провідні компанії у західних країнах інтегрують цифрові технології для моніторингу продуктивності, управління KPI, системи зворотного зв'язку, платформи для визнання працівників.

Результати дослідження показують, що оптимізація системи стимулювання праці має ґрунтуватися на інтеграції матеріальних і нематеріальних стимулів, а саме – поєднанні заробітної плати, премій, бонусів із кар'єрним зростанням, навчанням, соціальним визнанням. Стимули, які застосовує підприємство, мають адаптуватися до ринкових змін

та індивідуальних потреб працівників та мати чітке визначення критеріїв оцінювання результатів праці та механізмів винагороди.

Разом з тим, стимулювання має враховувати специфіку категорій персоналу (робітники, менеджери, фахівці), працівники повинні розуміти логіку нарахування винагород і їх залежність від результатів. У результаті відбудеться зростання продуктивності праці за рахунок поєднання фінансової зацікавленості та нематеріальної мотивації; підвищення лояльності персоналу й зменшення плинності кадрів; формування інноваційно-активного середовища на підприємстві; зміцнення конкурентоспроможності підприємства завдяки ефективному використанню людського капіталу.

Проте, на практиці можуть бути використання й інноваційні методи стимулювання:

- індивідуалізація винагороди – можливість працівника самостійно обирати формат винагороди (гроші, додаткові вихідні, навчальні курси);
- Pay-for-performance – винагорода залежить від конкретних результатів і внеску в командну роботу;
- використання ігрових механік (бали, рівні, рейтинги, нагороди) для підвищення залученості працівників.
- мобільні додатки для управління особистими цілями та відстеження результатів.

Отже, для сучасних підприємств вирішальним чинником ефективного розвитку стає поєднання традиційних і інноваційних методів стимулювання, які мають бути гнучкими, прозорими та орієнтованими на довгострокову перспективу. Важливим завданням менеджменту є не лише винагороджувати працівників за досягнуті результати, а й формувати мотиваційний клімат, у якому кожен співробітник відчуватиме свою цінність, можливості для самореалізації та професійного розвитку.

Оптимізована система стимулювання праці дозволить підвищити ефективність використання трудових ресурсів, створить передумови для інноваційного розвитку підприємства та зміцнить його конкурентні позиції на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Степенко, А. Ю. Методи побудови системи мотивації на підприємствах сфери послуг. *Актуальні питання економічних наук*, 2025. (7). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15110869>
2. Осадчук, О. В. Застосування положень теорій мотивації для формування мотиваційних систем на українських підприємствах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2024. (14). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-10>