

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-3>

УДК 331.101.262

ЗЕЛЕНА Марія

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9969-2427>e-mail: zelenama@khmnu.edu.ua

ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК Леся

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-4043-9312>e-mail: volianskalv@khmnu.edu.ua

ПОВХ Іван

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0003-2204-9833>e-mail: mariaverde4@ukr.net

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ СИСТЕМИ ВІНАГОРОДИ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

У статті досліджено стратегічні підходи до формування ефективної системи винагородження персоналу в умовах трансформації HR-політики підприємства. Розкрито значення системи стимулювання як інструменту підвищення мотивації та продуктивності працівників, а також як складової довгострокової кадрової стратегії. Проаналізовано сучасні тенденції та виклики в управлінні персоналом, зумовлені діджиталізацією, зміною трудових цінностей та зростаючою конкуренцією за таланти. Обґрунтовано необхідність переходу від традиційних підходів до гнучких, персоналізованих систем винагород, що поєднують матеріальні та нематеріальні стимули. Запропоновано практичні рекомендації щодо розробки стратегії винагородження з урахуванням специфіки підприємства, організаційної культури та стратегічних цілей розвитку.

Ключові слова: стратегія управління персоналом, система винагородження, мотивація працівників, HR-політика, трансформація управління, стимулювання персоналу, управлінські підходи, трудова мотивація, кадрова стратегія, організаційний розвиток.

ZELENA Mariya, VOLIANSKA-SAVCHUK Lesya, POVKH Ivan

Khmelnitskyi National University

STRATEGIC APPROACHES TO CONSTRUCTING A PERSONNEL REWARD SYSTEM IN THE CONTEXT OF HR POLICY TRANSFORMATION

The article substantiates strategic approaches to building an effective personnel reward system in the context of transforming human resource (HR) policy. It emphasizes that motivation and reward mechanisms play a key role in ensuring organizational success by linking employees' personal goals with corporate objectives. Based on theoretical generalizations and analysis of modern trends, the study reveals that digitalization, changing labor values, and competition for talent require a shift from traditional, standardized remuneration models to flexible, personalized systems that combine material and non-material incentives. The reward system is interpreted as an integral element of motivational policy that enhances productivity, loyalty, and engagement while shaping a favorable corporate culture. The authors propose a conceptual model of reward management based on the principles of fairness, transparency, differentiation, and adaptability. Attention is given to the interaction between motivation policy and the overall business strategy, highlighting the need for alignment with innovation, development, and leadership goals. The paper classifies strategies of labor motivation—those focused on employee development, quality of working life, innovation, and competitiveness—and identifies their influence on staff behavior and enterprise performance. Practical recommendations are presented for constructing an adaptive system of rewards that responds to internal organizational culture and external market changes. The article concludes that a well-designed reward system enhances the efficiency of human resource management, supports sustainable development, reduces staff turnover, and strengthens the company's strategic potential. A comprehensive and flexible reward mechanism, integrating financial and intangible components, ensures long-term employee engagement, satisfaction, and organizational competitiveness under conditions of dynamic transformation.

Key words: personnel management strategy, reward system, employee motivation, HR policy, management transformation, staff incentives, managerial approaches, labor motivation, human resource strategy, organizational development.

Стаття надійшла до редакції / Received 11.09.2025

Прийнята до друку / Accepted 11.11.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Успіх організації багато в чому залежить від ефективної мотиваційної політики, ключовим елементом якої є система заохочень. У сучасному бізнесі грамотне управління персоналом — важливий фактор реалізації стратегічних цілей. Мотивація безпосередньо впливає на продуктивність, зацікавленість працівників і загальний успіх. В умовах глобалізації та конкуренції значення системи винагород зростає, адже вона впливає на продуктивність, відданість і моральний клімат у колективі. Розробка такої системи потребує комплексного підходу з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів. Винагороди мають не лише стимулювати, а й підвищувати залученість і розвиток персоналу для досягнення стратегічних цілей. Правильне формування та

адаптація системи заохочень у межах мотиваційної стратегії дозволяють ефективно використовувати людські ресурси, підвищувати продуктивність і зміцнювати конкурентні позиції компанії. Важливі як теоретичні основи, так і практичне впровадження з урахуванням особливостей підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Багато вчених у своїх дослідженнях приділяють значну увагу теоретичним і методичним аспектам формування системи винагород персоналу. Зокрема, мотиваційні процеси в сучасному менеджменті вивчали такі науковці, як Н.П. Базалійська, М.А. Кравченко, О.В. Крушельницька, А.М. Колот, С.В. Рукасов, С.С. Занюк, Ю.О. Нікітін, В.Г. Рукас-Пасічник, І.В. Шостак, С.А. Шапіро. Вони досліджували теорію і методологію мотивації персоналу та питання підвищення продуктивності праці. Водночас ця тематика потребує подальшого глибшого вивчення, особливо у контексті актуалізації мотивації як ключового елементу ефективного управління сучасним підприємством.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Система винагородження включає не лише матеріальні стимули, як зарплата чи бонуси, а й нематеріальні — визнання, можливості кар'єрного росту, створення позитивної атмосфери в колективі. Тому важливо розробити комплексний підхід, що максимально відповідає потребам працівників і підвищує їх мотивацію. Хоча існує багато наукових досліджень мотивації і винагород, недостатньо уваги приділено стратегічним аспектам формування систем у контексті змін HR-політики. Зокрема, мало вивчено адаптацію винагород до змін у трудових пріоритетах, цифровізації управління та інтеграції нематеріальних стимулів у загальну мотиваційну стратегію. Також відкритим залишається питання розробки гнучких, персоналізованих моделей винагородження з урахуванням стратегічних цілей, культури організації і зовнішніх викликів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є аналіз і розробка ефективної системи винагородження персоналу в контексті стратегії мотиваційної політики підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Організація може успішно реалізовувати як стратегічні, так і поточні завдання лише за умови, що її працівники володіють високим рівнем внутрішньої мотивації, орієнтовані на досягнення результатів і отожднюють себе з місією та цілями підприємства. Такий ступінь залученості персоналу, як правило, не виникає сам по собі — він є результатом усвідомлення працівником того, що його праця дає змогу реалізувати особисті потреби, цілі та прагнення. Саме в цьому контексті надзвичайно важливу роль відіграє система винагород, яка виконує функцію зв'язувального елементу між індивідуальною мотивацією співробітника та інтересами організації. Система винагород стає ефективним інструментом, що дозволяє гармонізувати особисті прагнення працівника з очікуваними результатами його діяльності. Вона формує підґрунтя для послідовної, відповідальної трудової поведінки та високого рівня відданості справі. Оскільки кожен працівник має унікальні цінності, мотиваційні установки та професійні пріоритети, підхід до мотивації не може бути однаковим для всіх. У цьому зв'язку виникає потреба в побудові гнучкої, адаптивної та індивідуалізованої системи винагород, яка здатна враховувати ці відмінності й максимально відповідати потребам персоналу. Ефективне впровадження такої системи сприяє не лише підвищенню результативності праці, а й зменшенню рівня плинності кадрів, зміцненню емоційного зв'язку працівника з організацією та зростанню загального рівня лояльності. У результаті підприємство отримує стабільний і вмотивований колектив, здатний досягати високих результатів і підтримувати сталий розвиток організації [1].

На багатьох підприємствах мотивація працівників зводиться здебільшого до матеріальних стимулів — зарплати й премій. Часто застосовуються іноземні моделі мотивації без урахування специфіки українського бізнес-середовища, що ускладнюється обмеженням фінансуванням, особливостями управління та ментальними установками працівників. Хоч мотивація є предметом активного наукового вивчення, єдиного визначення цього поняття немає через його складну, міждисциплінарну природу, що зумовлює різноманіття підходів до її аналізу. Система заохочень відіграє ключову роль у мотиваційній політиці підприємства, оскільки впливає на ефективність роботи, задоволення працівників і мікроклімат у колективі. Вона поєднує матеріальні та нематеріальні стимули для підвищення продуктивності, розвитку компетенцій і залученості персоналу. В умовах економічної нестабільності значення ефективної мотивації зростає, адже вона стає важливим інструментом управління персоналом, що підсилює конкурентоспроможність підприємства та формує сильну корпоративну культуру.

Детальне дослідження системи заохочень дає змогу виявити ключові механізми впливу на мотивацію персоналу, що має вирішальне значення для забезпечення сталого розвитку підприємства, зростання його операційної ефективності та реалізації стратегічних цілей. Винагорода виступає як сукупність інструментів, за допомогою яких організація стимулює працівників до досягнення високих результатів, підтримує їхню внутрішню мотивацію та зміцнює позитивний імідж компанії. Система винагород охоплює як матеріальні

стимули — заробітну плату, премії, бонуси, так і нематеріальні — визнання досягнень, можливості професійного зростання, навчання, гнучкі умови праці тощо. Щоб така система була дієвою та відповідала стратегічним орієнтирам організації, вона має ґрунтуватися на низці важливих принципів [2, с. 145].

Серед основних принципів — оптимальність, що забезпечує баланс між можливостями підприємства та очікуваннями персоналу; універсальність, яка дозволяє охопити різні категорії працівників; своєчасність і гарантія винагороди як основа довіри та мотиваційної стабільності; прозорість і справедливість, що формують позитивний морально-психологічний клімат; диференційованість та відповідність потребам окремих працівників і цілям організації; необхідна різноманітність стимулів для урахування індивідуальних мотиваційних профілів; гнучкість і здатність до адаптації в умовах змін. Ці принципи узгоджуються з сучасними науковими підходами до розуміння мотивації, сформованими на основі аналізу класичних і сучасних теорій трудової мотивації (див. таблицю 1), і формують міцне підґрунтя для створення ефективної системи заохочень, яка сприятиме зростанню залученості персоналу та реалізації корпоративної стратегії [1].

Таблиця 1

Способи використання положень сучасних теорій мотивації при формуванні системи винагородження

Способи застосування положень теорій	
Змістовні	Аналіз потреб працівників дозволяє визначити пріоритетні з них і створити умови для їх максимального задоволення. Система заохочень має гнучко адаптуватися до змін цих потреб і включати різні види винагород, зважаючи на індивідуальні мотиваційні відмінності.
Процесні	Необхідно забезпечити відповідність винагород потребам працівників, нараховуючи їх лише за результативну працю. Цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними та прив'язаними до строків. Важливо встановлювати високі, але реальні вимоги, враховувати рівень самооцінки, повноваження та професійні навички співробітників. Слід надавати прозору інформацію про принципи розподілу винагород, перспективи їх зростання та підтримувати постійний зворотний зв'язок.

Матеріальні компоненти системи винагородження включають не лише основну заробітну плату, а й різноманітні додаткові фінансові стимули, такі як премії, бонуси, надбавки, а також соціальні гарантії у вигляді страхових програм, пільг і компенсацій. Ці елементи мають на меті безпосередньо впливати на матеріальне благополуччя працівника та служать потужним стимулом для підвищення продуктивності та якості виконання трудових обов'язків. Водночас нематеріальні складові системи винагородження охоплюють різноманітні форми визнання досягнень персоналу, забезпечення можливостей для професійного та кар'єрного зростання, участь у цікавих і складних проектах, а також створення сприятливих умов для саморозвитку і вдосконалення навичок. Ці чинники сприяють формуванню позитивного психологічного клімату в колективі та зміцненню емоційного зв'язку працівника з організацією. Система заохочень виступає невід'ємною складовою мотиваційної стратегії організації, яка, у свою чергу, є частиною загальної кадрової політики [3].

Мотиваційна політика підприємства виконує не лише функцію добору методів і засобів стимулювання персоналу, а й забезпечує чітке визначення критеріїв оцінювання їхньої професійної діяльності. Це дозволяє організації об'єктивно аналізувати рівень виконання поставлених завдань, адекватно реагувати на досягнення співробітників і впроваджувати відповідні заходи заохочення. Раціонально побудована та ефективно впроваджена система винагород безпосередньо впливає на ключові аспекти трудових відносин: підвищує продуктивність праці, зміцнює задоволеність співробітників умовами роботи, сприяє формуванню лояльності до організації та стимулює бажання до професійного зростання. Результативна система заохочень виступає центральним елементом мотиваційної політики, оскільки забезпечує не лише оперативне стимулювання, а й стратегічне управління людським капіталом. Як засвідчує таблиця 2, у якій представлено основні функції, форми та вплив винагород на поведінку працівників, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє комплексно впливати на мотиваційну сферу персоналу [4, с. 78].

Такий підхід підвищує залученість, покращує результати праці та знижує плинність кадрів. Система винагород стає стратегічним інструментом для досягнення цілей, підтримки стабільності й адаптації кадрової політики до ринку. Важливо правильно обрати тип системи, що відповідає особливостям організації, її стратегії та потребам працівників. Від цього залежить ефективність мотивації та тривалість залученості персоналу. Існують різні моделі винагород — зі сталими базовими виплатами або змінними преміями, спрямовані на індивідуальні або командні досягнення. Кожна має свої переваги й недоліки, тому вибір потребує ретельного аналізу контексту організації. Система винагород виступає як ключовий інструмент мотиваційної стратегії підприємства, що безпосередньо впливає на рівень продуктивності, професійну відданість та загальне задоволення працівників. Її грамотне формування дозволяє не лише підвищити ефективність виконання робочих завдань, а й сприяти формуванню позитивної корпоративної культури, яка підтримує цінності організації і стимулює персонал досягати поставлених стратегічних цілей. У комплексі вона включає як матеріальні стимули — заробітну плату, премії, бонуси, так і нематеріальні заохочення, такі як визнання заслуг, можливості професійного зростання та перспективи кар'єрного розвитку [5, с. 84].

Роль системи заохочень у загальній мотиваційній політиці полягає у створенні сприятливих умов для досягнення високої продуктивності праці та підтримання позитивного морально-психологічного клімату в

колективі. Вона слугує важливим інструментом побудови довіри та порозуміння між працівниками й керівництвом, стимулюючи персонал не лише сумлінно виконувати поставлені завдання, а й активно долучатися до розвитку організації. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню особистої відповідальності кожного співробітника за результати спільної діяльності. Вибір і впровадження адекватної системи винагород є невід'ємною частиною ефективної мотиваційної політики, що забезпечує стабільний розвиток підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та реалізацію стратегічних цілей у мінливих умовах ринку. Особливо важливими у цій системі є принципи справедливості, прозорості та адаптивності до змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації, при цьому враховуються індивідуальні потреби і мотиви працівників. Тільки система винагород, що базується на об'єктивних критеріях, відповідає реаліям роботи і очікуванням персоналу, може не лише підвищити продуктивність, а й сформувати довготривалу лояльність, активну залученість і внутрішню мотивацію працівників. Саме ці властивості системи заохочень стають фундаментом для стабільного розвитку організації і зміцнення її позицій на конкурентному ринку [3].

Таблиця 2

Роль системи винагородження в контексті мотиваційної політики

Критерій	Характеристика
Стимулювання праці та продуктивності	Система заохочення відіграє ключову роль у формуванні мотивації працівників, оскільки саме вона стимулює досягнення високих результатів. Коли співробітники бачать, що їхня праця гідно оцінена, зростає їхня залученість, ефективність і прагнення до нових досягнень. Ефективна система винагород допомагає сформувати відчуття значущості кожного працівника та орієнтує його на досягнення цілей організації.
Покращення лояльності та задоволеності працівників	Справедлива та прозора система заохочення формує довіру і лояльність працівників, знижує плинність кадрів і стимулює їх до подальшого розвитку в компанії.
Підвищення рівня залученості працівників	Система винагород ключово впливає на залученість працівників, що підвищує їхню продуктивність, стимулює ідеї для покращення процесів і робить організацію більш гнучкою та адаптивною.
Формування корпоративної культури	Заохочення працівників створює позитивну корпоративну атмосферу, де цінують і фінансові, і моральні успіхи, а нематеріальні винагороди зміцнюють командний дух і взаємоповагу.
Мотивація до розвитку та самовдосконалення	Система винагород, що підтримує кар'єрний ріст і розвиток навичок, стимулює працівників до навчання та підвищує продуктивність, сприяючи розвитку організації.
Досягнення стратегічних цілей організації	Система заохочення, пов'язана з мотивацією, впливає на досягнення стратегічних цілей, стимулюючи працівників через показники ефективності.

Мотивація персоналу є одним із найважливіших факторів, що визначають успіх підприємства, оскільки від рівня зацікавленості, залученості та задоволення роботою безпосередньо залежить ефективність виконання трудових функцій та кінцеві результати діяльності організації. Мотиваційна політика підприємства окреслює принципи, методи та інструменти, спрямовані на максимальне розкриття потенціалу працівників, підвищення їх продуктивності і, як наслідок, на досягнення стратегічних цілей компанії. Виважені та чітко сформульовані стратегії мотиваційної політики сприяють створенню сприятливого клімату для творчої та ініціативної діяльності, зниженню плинності кадрів, а також підвищенню рівня лояльності і загального задоволення працівників від роботи. Мотиваційна політика є ключовою частиною стратегії розвитку підприємства, що впливає на продуктивність, залученість і утримання кваліфікованих кадрів, а також на реалізацію довгострокових цілей. В умовах конкуренції вона допомагає залучати та утримувати талановитих фахівців, підтримуючи їхню продуктивність, лояльність і задоволеність роботою, що сприяє створенню конкурентних переваг. Як складова стратегії, мотиваційна політика управляє людським капіталом, забезпечуючи максимальну ефективність праці та досягнення організаційних завдань. Вона спрямована на підвищення залученості співробітників і формування внутрішньої мотивації, тісно інтегруючись із загальними цілями компанії, такими як зростання, інновації, культурні зміни чи міжнародна експансія. Таким чином, мотиваційна політика виступає ключовим інструментом підтримки стратегічних пріоритетів підприємства, сприяючи не лише стимулюванню індивідуальної результативності працівників, а й забезпеченню ефективної реалізації колективних корпоративних завдань. Взаємозв'язок мотиваційної політики із загальною стратегією підприємства є надзвичайно важливим, оскільки поставлені стратегічні цілі визначають основні принципи, підходи і методи мотивації персоналу, адаптуючи їх до конкретних завдань і потреб організації (див. таблиця 3) [6, с.19].

Таблиця 3

Взаємозв'язок мотиваційної політики та загальної стратегії підприємства

Стратегії	Характерні риси
Стратегія інновацій та розвитку	Якщо підприємство прагне інновацій, мотиваційна політика має заохочувати творчість і ініціативність через премії за ідеї, участь у впровадженні нових технологій та навчання в цій сфері.
Стратегія лідерства на ринку	Якщо підприємство прагне лідерства, мотивація має стимулювати високі результати, залучати кваліфікованих фахівців і підвищувати їх ефективність через конкурентні зарплати, премії та підтримку культури лідерства.
Стратегія міжнародної експансії	При виході на нові ринки мотивація має враховувати мультикультурність, розвивати міжнародні компетенції та залучати персонал до глобальних проєктів.

Стратегії мотиваційної політики на підприємстві значною мірою залежать від специфіки бізнесу, корпоративної культури, структури організації та зовнішніх факторів. Вони охоплюють не лише матеріальні стимули — зарплату, премії, бонуси, але й нематеріальні: визнання досягнень, можливості кар'єрного росту, професійне навчання та гнучкі умови роботи, що сприяють балансу між роботою й особистим життям. Такий різнобічний підхід дозволяє ефективно управляти персоналом, розвивати його потенціал і досягати високих результатів, що є ключем до конкурентних переваг. Важливо адаптувати мотиваційну політику під конкретні потреби організації та її працівників. Індивідуальний підхід забезпечує оптимальне використання ресурсів, стабільну продуктивність і високу залученість співробітників. Мотивація — це основа управління персоналом, що формує умови для стимулювання праці, підвищення задоволеності й ефективності. Враховуючи економічні й організаційні особливості, така політика допомагає максимально мотивувати персонал для досягнення стратегічних цілей підприємства. Вибір стратегії мотивації залежить від унікальності підприємства, його цілей, культури та ринку. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів створює збалансовану систему, що підвищує продуктивність і задоволення працівників, сприяючи зростанню ефективності та конкурентоспроможності. Стратегія визначає напрям мотивації для залучення, утримання й розвитку кваліфікованих кадрів, необхідних для виконання цілей організації. Вона слугує основою для проєктування системи стимулювання, яка підтримує досягнення стратегічних завдань. Основні типи мотиваційних стратегій наведено в таблиці 4 [7, с. 76].

Таблиця 4

Стратегії мотивації і стимулювання праці персоналу

Вид стратегії	Опис стратегії
Стратегії мотивації, орієнтовані на зв'язок з місією і цілями організації	Зв'язок між місією та стратегією мотивації має етичний характер, який виступає як ключовий для побудови системи мотивації.
Стратегія підтримки зарплати на рівні вимог ринку праці	Забезпечує сталість у виплатах за працю, що може бути лише за стабільної економічної ситуації організації; суттєві матеріальні заохочення, що базуються не тільки на зарплаті, а й на пільгах; уникнення головного недоліку стратегій перевищення середнього рівня зарплати - відставання зростання кваліфікації від росту оплати праці і внаслідок цього порушення їхньої єдності.
Стратегії мотивації, що обумовлюють позитивний образ організації	Загальна винагорода персоналу виконує важливу функцію, що має соціальну спрямованість, є основою привабливості організації для теперішнього та майбутнього персоналу.
Стратегії мотивації, орієнтовані на підвищення якості трудового життя	Відповідають наступним умовам: винагорода має повністю забезпечувати усіма життєвими потребами не лише працівника, але й його родину; винагорода має збільшуватися у зв'язку з інфляцією, зростанням цін на різноманітні послуги та інше.
Стратегії мотивації, орієнтовані на розвиток персоналу	В організаціях, що розвиваються, та тих, які прагнуть знань, дедалі більше значення має підвищення кваліфікації, з акцентом на спеціальні програми, пов'язані з інноваціями, що впроваджуються в організації.
Стратегії мотивації, спрямовані на інноваційну діяльність організації та персоналу	Так само пов'язані зі стратегіями розвитку та зростання. Інноваційні процеси не можуть протікати нормально без позитивного ставлення персоналу, бо часто супроводжуються ускладненням та інтенсифікацією праці, що не винагороджується як слід.
Стратегії мотивації, що спонукають персонал до діяльності відповідно до потреб організації	"Стабільність - рух" - дві найважливіші стратегічні задачі, що можуть зважуватися за допомогою регулювання винагороди.
Стратегії мотивації, що забезпечують ефективну диференціацію винагороди персоналу	Загалом, ці вимоги спрямовані на зміцнення соціального середовища всередині організації, тобто організаційної рівності та співпраці. Вони включають наступні положення: оплата праці має визначатися роботою та супровідною відповідальністю, а не посадою; диференціація має бути більш вираженою між професійними групами, але менш значною всередині однієї професійної групи та ін.

Основною метою стратегій мотивації та стимулювання праці персоналу є здобуття та утримання стійких конкурентних переваг на сучасному ринку. Досягнення цих завдань можливе через послідовний розвиток і підтримку високого рівня продуктивності праці, що базується на активній інноваційній діяльності та адаптації до постійно змінних вимог ринку. Водночас, ефективні стратегії мотивації мають бути органічно пов'язані з корпоративними цінностями і переконаннями, а також впливати з основних бізнес-стратегій і цілей підприємства, що безпосередньо впливає на загальну ефективність роботи організації. Стратегія мотивації слід розглядати як динамічний і постійно розвиваючийся процес, що передбачає регулярний моніторинг мотиваційного потенціалу співробітників, аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, а також своєчасне внесення необхідних коректив. Такий підхід дозволяє організації безперервно прагнути до підвищення результативності, зміцнення лояльності персоналу та досягнення успішності на ринку [4, с. 80].

У контексті жорсткої конкуренції за кваліфіковані кадри, глобалізації економіки та швидких змін у зовнішньому середовищі, сучасні організації змушені все активніше шукати ефективні шляхи утримання і розвитку талантів. В цьому плані система винагороди відіграє критично важливу роль у формуванні мотивованої та продуктивної робочої сили, що сприяє стабільності і розвитку підприємства. Сучасні методи мотивації все більше виходять за межі традиційної грошової винагороди, акцентуючи увагу на різноманітних нематеріальних факторах — таких як визнання заслуг, можливості професійного зростання, гнучкі графіки

роботи, а також підтримка корпоративних цінностей і культури. Побудова ефективної системи заохочень є надзвичайно важливою для забезпечення високої продуктивності праці, зниження рівня плинності кадрів і підвищення загального рівня задоволеності співробітників. Водночас, врахування індивідуальних потреб і мотивацій кожного працівника дає змогу підприємству створювати гнучкі, прозорі та справедливі стратегії мотивації, що сприяють досягненню максимальних результатів.

З огляду на ці фактори, системне дослідження та постійне вдосконалення системи винагород є надзвичайно актуальним завданням для організацій, які прагнуть не лише досягти високих показників продуктивності, але й забезпечити стабільність та сталий розвиток у сучасних умовах. У сучасному бізнес-середовищі успіх компанії значною мірою залежить від ефективності її персоналу. Одним із ключових факторів, що визначають продуктивність і рівень задоволеності працівників, є саме система мотивації. Система винагород є важливою складовою мотиваційної політики, оскільки вона безпосередньо впливає на рівень залученості працівників, їхнє задоволення роботою та прагнення досягати високих результатів. Коректно побудована система винагород не лише стимулює досягнення відмінних результатів, але й створює умови для професійного розвитку, утримання талантів і довготривалого успіху організації. В цьому контексті важливим є вміння організації ефективно поєднувати фінансові та нефінансові методи винагороди, адаптуючи їх до специфіки власної діяльності та мотиваційних потреб персоналу. Формування такої системи винагород — це не просто стратегічне завдання для керівництва, а й невід'ємний елемент корпоративної культури, що сприяє зміцненню колективного духу і досягненню спільних цілей підприємства [7, с. 76].

Мотивування персоналу до результативної праці є одним із ключових напрямків у системі управління персоналом на будь-якому підприємстві. Лише мотивований працівник демонструє високий рівень активності, проявляє ініціативу і прагне досягти поставлених завдань, при цьому ефективно використовує свій творчий потенціал у професійній діяльності. Для того, щоб стимулювати працівників до максимальної ефективності, керівництво підприємства повинно добре розуміти основні механізми людської поведінки та формування мотиваційних факторів, що спонукають до продуктивної праці. Саме на цій основі формується система винагород, якість і продуманість якої визначають успішність досягнення головної мети мотиваційного механізму — гармонізації та взаємного задоволення інтересів і потреб як працівників, так і самої організації.

Однією з головних проблем українських підприємств є недостатнє розуміння психологічних і соціальних аспектів мотивації та обмежені ресурси на винагороду. Винагорода — це не лише гроші, а все, що працівник вважає цінним, і вона має відповідати його ключовим потребам, які стимулюють прагнення до зростання. Персонал — основа організації, а мотивація виникає через усвідомлення можливості реалізувати власні цілі через роботу. Винагорода служить «містком» між інтересами працівника і цілями підприємства. Система заохочень включає економічні (зарплата, премії), соціально-психологічні (визнання, підтримка), організаційні (кар'єрний ріст, гнучкий графік) та освітні (навчання, підвищення кваліфікації) стимули. Комплексний підхід посилює мотивацію та враховує індивідуальні потреби. Правильно налаштована система дозволяє узгодити інтереси працівників і організації та потребує послідовного впровадження через спеціальні мотиваційні програми [8, с. 114].

Система винагород є одним із ключових елементів мотиваційної політики підприємства, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність праці, задоволеність співробітників роботою і досягнення стратегічних цілей організації. Вона є складовою частиною механізму мотивації, покликаною стимулювати бажану трудову поведінку і підтримувати високий рівень залученості персоналу. Оскільки працівники часто оцінюють свою діяльність через призму отриманих винагород, то ефективність цієї системи визначає загальний успіх підприємства на ринку. Впровадження збалансованої і продуманої системи винагород має значний позитивний вплив на зростання продуктивності, підвищення мотивації, залучення і утримання досвідчених працівників, а також на успішне досягнення довгострокових стратегічних цілей організації. Така система є невід'ємною частиною загального механізму мотивації персоналу і створює низку важливих переваг як для підприємства, так і для його працівників (таблиця 5) [9, с. 67].

Отже, продумане та системне формування ефективної системи винагород здатне не лише значно підвищити продуктивність підприємства, але й стимулювати професійний розвиток його працівників, що в сукупності забезпечує стабільний і тривалий успіх організації в майбутньому. Дієва система заохочень має бути максимально гнучкою, прозорою та справедливою, поєднуючи як матеріальні, так і нематеріальні стимули, що відповідають як стратегічним цілям підприємства, так і індивідуальним потребам кожного співробітника. Вона повинна визнавати та належним чином оцінювати особисті досягнення працівників, сприяти формуванню атмосфери взаємоповаги і підтримки, а також створювати умови для безперервного професійного зростання та самореалізації. Лише за наявності правильно розробленої, адаптованої до особливостей організації та послідовно впровадженої системи винагород керівництво зможе ефективно мотивувати колектив, досягати високих результатів діяльності та забезпечити стабільне й конкурентоспроможне позиціонування на ринку [10, с. 86].

Таблиця 5

Переваги формування ефективної системи винагородження

Критерій	Характеристика
Покращення ефективності управління персоналом	Розуміння принципів та методів створення результативної системи винагород допоможе компаніям розробити стратегії, що заохочують високі показники, зменшують плинність кадрів та гарантують максимальну віддачу від працівників.
Оптимізація витрат на мотивацію	Правильне побудування системи винагород дає змогу компанії ефективно застосовувати фінансові та нефінансові ресурси, досягати необхідних результатів, уникаючи зайвих витрат.
Підвищення задоволення працівників	Вивчення цієї теми допоможе організаціям створити мотивуючі обставини для співробітників, які сприятимуть їх задоволенню від роботи, збільшенню лояльності до компанії та бажанню працювати на результат.
Покращення корпоративної культури	Система винагород — важливий компонент корпоративної культури, що визначає взаємини у колективі, сприяє атмосфері довіри та взаємоповаги. Дослідження цього питання допоможе створити здорову корпоративну атмосферу.
Адаптація до змінних умов ринку праці	Розуміння трендів та найкращих методів у сфері мотивації й винагороди допоможе організаціям оперативно реагувати на зміни на ринку праці, підтримувати конкурентоспроможність і привабливість для талантів.
Розвиток персоналу та кар'єрного зростання	Вивчення ефективних моделей заохочення дасть змогу організаціям формувати умови для професійного розвитку працівників, що є важливим для досягнення спільних цілей компанії.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Ефективна система винагород відіграє центральну роль у реалізації мотиваційної політики підприємства, оскільки саме через неї забезпечується результативне використання людських ресурсів. Вона формує в організації атмосферу довіри, підтримки та визнання, де кожен працівник відчуває себе важливою частиною спільного процесу, розуміє, що його зусилля оцінюються і винагороджуються. Такий підхід позитивно впливає на рівень залученості персоналу, його задоволеність працею та внутрішню мотивацію до досягнення високих результатів. Мотиваційна політика є важливим стратегічним елементом управління, який дозволяє підприємству синхронізувати цілі працівників із загальними цілями організації. Вона забезпечує стабільність колективу, підвищує продуктивність праці, стимулює розвиток ініціативності та інноваційного мислення. Тільки за умови її грамотного планування та реалізації компанія здатна досягати довготривалого успіху, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та зберігати конкурентоспроможність.

Сучасна мотиваційна система повинна бути комплексною, гнучкою та орієнтованою як на матеріальні, так і на нематеріальні стимули. Вона має враховувати індивідуальні потреби, особисті цілі та очікування працівників, що дозволяє ефективно керувати поведінкою персоналу. Поєднання фінансових заохочень з можливостями кар'єрного зростання, професійного розвитку, визнання досягнень та підтримки балансу між роботою і особистим життям сприяє формуванню стабільної мотиваційної моделі. Реалізація продуманої системи винагород позитивно впливає на зниження плинності кадрів, підвищення лояльності до організації та формування міцної корпоративної культури. Вона створює умови для довготривалого співробітництва, зменшує ризики втрати ключових фахівців і сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця. Таким чином, система винагород і мотиваційна політика загалом є не просто засобами впливу на працівників, а важливими елементами стратегічного управління, що визначають темпи розвитку організації, рівень її внутрішньої ефективності та здатність витримувати конкуренцію на сучасному ринку. Їх правильне формування та впровадження забезпечує не лише підвищення продуктивності, а й сприяє сталому розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Література

1. Вараксіна О., Шульга В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>.
2. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 144-152. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-19>.
3. Тимошенко В.. Тенденції у сфері управління персоналом компаній в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-11>.
4. Vedernikov M., Koshonko H., Volianska-Savchuk L., Zelena M., Bazaliyska N., Chernushkina O. Assessment of Information and Communication Support of Production Systems in the Conditions of Digital Transformation of the National Economy. *IEEE International Conference on Problems of Infocommunications Science and Technology, PIC S and T 2020 - Proceedings*, 2021. Pp. 77-82, 9468099. DOI: 10.1109/PICST51311.2020.9468099.
5. Дзямулич М.К. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства в умовах сталого розвитку *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету*. Серія «Регіональна економіка». 2020. №17 (67). С.82 – 89.
6. Махмудов Х., Чухліб В. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 4(32). С. 17-26.

7. Бучинська Т. В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. – 2016. – Вип. 10(1). – С. 74–77.

8. Волянська-Савчук Л. В., Кошонько О. В., Горбатюк О. В., Глушко Т. В. Розвиток трендів використання digital-технологій в управлінні персоналом. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2023. Том 24, № 1. С. 112-120. URL: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.68.2023.284582>.

9. Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом в сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 66-70. http://www.economy.in.ua/pdf/12_2019/14.pdf.

10. Ведерніков М., Чернущкіна О., Кропивницький Б. Застосування digital-інструментів HR-інжинірингу в умовах цифровізації економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 6. С. 81-94. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-11>

References

1. Varaksina, O., & Shulha, V. (2023). The role of corporate culture in the modern business environment. *Economics and Society*, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>
2. Dvornyk, I., Dvornyk, O., & Harafova, O. (2023). Modern human resource management strategy of enterprises under martial law. *Modeling the Development of Economic Systems*, (2), 144–152. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-19>
3. Tymoshenko, V. (2023). Trends in human resource management of companies in the conditions of transformations. *Economics and Society*, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-11>
4. Vedernikov, M., Koshonko, H., Volianska-Savchuk, L., Zelena, M., Bazaliyska, N., & Chernushkina, O. (2021). Assessment of information and communication support of production systems in the conditions of digital transformation of the national economy. In *Proceedings of the IEEE International Conference on Problems of Infocommunications Science and Technology (PIC S&T 2020)* (pp. 77–82). <https://doi.org/10.1109/PICST51311.2020.9468099>
5. Dzyamulich, M. K. (2020). Evaluation of enterprise personnel management efficiency under sustainable development conditions. *Economic Sciences: Scientific Works of Lutsk National Technical University. Series Regional Economy*, (17(67)), 82–89.
6. Mahmoudov, H., & Chukhlib, V. (2022). The impact of digital technologies on human resource management efficiency. *Problems and Prospects of Economy and Management*, 4(32), 17–26.
7. Buchynska, T. V. (2016). Personnel competitiveness as a key factor of increasing enterprise efficiency. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, 10(1), 74–77.
8. Volianska-Savchuk, L. V., Koshonko, O. V., Horbatiuk, O. V., & Hlushko, T. V. (2023). Development of trends in the use of digital technologies in human resource management. *Scientific Works of Chernihiv State Technological University*, 24(1), 112–120. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.68.2023.284582>
9. Shamanska, O. I. (2019). Strategic human resource management in modern conditions. *Economics and State*, (12), 66–70. http://www.economy.in.ua/pdf/12_2019/14.pdf
10. VEDERNIKOV, M., CHERNUSHKINA, O., & KROPYVNYTSKYI, B. (2024). APPLICATION OF DIGITAL TOOLS IN HR ENGINEERING UNDER THE CONDITIONS OF ECONOMY DIGITALIZATION. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 336(6), 81-94. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-11>