

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра економіки та управління персоналом

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
економіки та управління
персоналом, к.пед.н., доцент,

_____ А.М.Калінін
« ____ » _____ 202_р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти
за темою: **«Удосконалення нематеріального стимулювання
продуктивної трудової діяльності»**

Студента: Труша Дмитра Олександровича
Курсу: 2-го
Групи: ІН16-9-24-М1Е(1.6д)
Спеціальності: 051 Економіка
Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Гавриленко Олена Євгеніївна
Оцінка:
Національна шкала _____
Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії

_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

м. Кропивницький – 2026 рік

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	10
1.1. Еволюція економічних теорій мотивації та роль нематеріальних стимулів	10
1.2. Класифікація сучасних форм нематеріального стимулювання продуктивності праці	21
1.3. Взаємозв'язок між психологічним капіталом працівника та економічними результатами організації	28
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ В УКРАЇНІ	38
2.1. Аналіз динаміки ціннісних орієнтирів та мотиваційного профілю працівників на національному ринку праці	38
2.2. Оцінка стану та структури систем немонетарного стимулювання в сучасних бізнес-моделях	49
2.3. Вплив соціально-психологічного клімату та корпоративних стандартів на продуктивність праці в умовах невизначеності	57
2.4. Ідентифікація розривів між очікуваннями персоналу та стратегіями стимулювання українських роботодавців	63
Висновки до розділу 2	67
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ	70
3.1. Гейміфікація та цифрові платформи визнання успіхів як інструменти підвищення нематеріального стимулювання	70
3.2. Оцінка економічної ефективності інвестицій у нематеріальне стимулювання та їх вплив на прибутковість	78
Висновки до розділу 3	83
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

KPI (KPI)	Key Performance Indicators— Ключові показники ефективності
III (AI)	Artificial Intelligence — Штучний інтелект
Big Data	— Технології обробки великих масивів даних для аналізу поведінки персоналу
eNPS	Employee Net Promoter Score— Індекс лояльності співробітників
ER	Engagement Rate)— Коефіцієнт залученості персоналу
EX	Employee Experience — Сукупний досвід працівника в організації
PsyCap	— Психологічний капітал (стійкість, надія, оптимізм, ефективність)
ROI	Return on Investment — Коефіцієнт окупності інвестицій
ROL	Return on Loyalty — Коефіцієнт повернення на лояльність
SaaS	Software as a Service— Програмне забезпечення як послуга
Well-being	Концепція благополуччя та турботи про ментальне і фізичне здоров'я персоналу

.

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах функціонування економіки України, що характеризуються високим ступенем невизначеності, дефіцитом кваліфікованих кадрів та зміною ціннісних орієнтирів персоналу, традиційні підходи до стимулювання праці, засновані переважно на матеріальних чинниках, вичерпують свою ефективність. Для фахівців зі економіки стає очевидним, що продуктивність праці у 2025–2026 роках безпосередньо залежить від ментального стану працівника, його залученості та відчуття соціальної значущості виконуваної роботи.

Невирішеність проблеми вдосконалення нематеріальної мотивації призводить до зростання витрат підприємств на рекрутинг через високу плинність кадрів та до втрати конкурентоспроможності людського капіталу. Шляхом критичного аналізу встановлено, що існуючі системи стимулювання часто ігнорують психологічний капітал працівника та можливості цифрової трансформації HR-процесів. Актуальність дослідження посилюється необхідністю розробки механізмів, які б дозволили підприємствам капіталізувати нематеріальні ресурси (лояльність, стійкість, креативність) для забезпечення економічної стабільності в умовах воєнних та повоєнних викликів.

Стан розробки проблеми. Питання мотивації та стимулювання персоналу є об'єктом прискіпливої уваги провідних вітчизняних та зарубіжних науковців. Теоретико-методичні основи управління персоналом та кадрової політики закладені у працях таких вчених, як: Л. В. Балабанова [10], О. В. Сардак [10], О. А. Грішнова [22], В. М. Данюк [23], А. М. Колот [33], М. В. Семикіна [51]. Вказані автори розкривають базові закономірності формування соціально-трудова відносин та класичні моделі мотивації.

Проблематика немонетарного стимулювання, зокрема в контексті сучасних кризових явищ та цифровізації, досліджується у працях О. Алфімової [9], М. А. Бідюк [12, 13], І. О. Варіс [14], С. В. Мішиної [40], Н. О.

Ткаченко [53]. Питання психологічного капіталу та ментального здоров'я персоналу в системі економічної стійкості відображені у роботах Д. С. Покришки [44] та Л. О. Чорної [57]. Зарубіжний досвід підвищення залученості та впровадження інноваційних HR-стратегій представлений у працях М. Армстронга [62], Л. Бока [65], Р. Райана та Е. Десі [83]. Проте, незважаючи на значну кількість напрацювань, потребують глибшого вивчення механізми інтеграції гейміфікації та комплексних Well-being програм у систему стимулювання продуктивності на вітчизняних підприємствах у 2026 році.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи нематеріального стимулювання трудової діяльності через впровадження цифрових інструментів визнання, програм Well-being та технологій самоменеджменту для забезпечення зростання продуктивності праці та прибутковості організацій.

Завдання дослідження:

1. Дослідити еволюцію економічних теорій мотивації та уточнити роль нематеріальних стимулів у сучасній системі управління людським капіталом.
2. Узагальнити класифікацію сучасних форм нематеріального заохочення та обґрунтувати взаємозв'язок між психологічним капіталом працівника та економічними результатами організації.
3. Проаналізувати динаміку ціннісних орієнтирів та мотиваційного профілю працівників на національному ринку праці України в умовах воєнного стану.
4. Здійснити оцінку стану систем немонетарного стимулювання та виявити розриви між очікуваннями персоналу та стратегіями роботодавців.

5. Розробити механізм впровадження гейміфікації та цифрових платформ визнання як інструментів підвищення рівня залученості (Engagement Rate).
6. Запропонувати комплексну програму Well-being та ментального здоров'я в системі стимулювання продуктивності.
7. Обґрунтувати застосування технологій Self-management для реалізації індивідуальних траєкторій розвитку персоналу.
8. Оцінити прогностичну економічну ефективність запропонованих заходів та їх вплив на чистий прибуток і капіталізацію підприємства.

Об'єкт дослідження – процес нематеріального стимулювання продуктивної трудової діяльності персоналу підприємств.

Предмет дослідження – теоретичні положення, методичні підходи та практичні інструменти вдосконалення системи нематеріального стимулювання праці.

Методи дослідження. Відповідно до мети та завдань було використано комплекс методів:

- теоретичні: аналіз та синтез, класифікація та систематизація (для уточнення понятійного апарату та групування форм стимулювання), декомпозиція мети (для формування структури роботи);
- емпіричні: порівняння та графічний метод (для візуалізації динаміки мотиваційного профілю), статистичні методи (при обробці даних Держстату та аналітичних звітів), опитування та анкетування (для ідентифікації розривів в очікуваннях сторін);
- економіко-математичні: метод розрахунку ROI та моделювання (для оцінки ефективності інвестицій у Well-being та гейміфікацію), що забезпечило достовірність розроблених пропозицій.

Інформаційною базою дослідження стали:

- Закони України («Про оплату праці», «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», Кодекс законів про працю України;

- монографічна література та наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем мотивації (Бідюк М. А., Колот А. М., Армстронг М.);
- статистичні збірники Державної служби статистики України [52] та звіти міжнародних агенцій (Deloitte, Gallup, PwC);
- електронні ресурси спеціалізованих платформ визнання (Resnice).

Новизна отриманих результатів полягає у наступному:

- вперше розроблено інтегровану модель стимулювання, що поєднує цифрову гейміфікацію визнання успіхів із програмами корпоративної психологічної резистентності (Well-being);
- удосконалено методику оцінки економічної ефективності нематеріальних стимулів через впровадження показника «рентабельності залученості» (ROI of Engagement);
- дістало подальшого розвитку трактування поняття «психологічний капітал працівника» як прямого фактора забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах екстремальної невизначеності.

Практичне значення отриманих результатів. Матеріали дослідження, зокрема запропонована цифрова архітектура визнання та карта Well-being заходів, можуть бути використані у діяльності HR-департаментів вітчизняних підприємств для підвищення залученості персоналу на 15–20% та зниження витрат на плинність кадрів. Розроблені рекомендації щодо самоменеджменту дозволяють оптимізувати робочий час працівників в умовах віддаленої роботи.

Апробація результатів дослідження. Результати роботи були представлені на IV міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми розвитку освіти і науки в умовах світових тенденцій та національної практики» (26 листопада 2025 р., м. Кропивницький) та опубліковані у тезах «Удосконалення системи набору персоналу у контексті сучасних вимог ринку праці: Стратегічні імперативи, методологічні трансформації та цифрові інновації» (с. 130–137).

Структура магістерської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі — «Теоретико-методологічні засади нематеріального стимулювання персоналу» — здійснено ревізію еволюції економічних теорій мотивації та концептуалізовано роль нематеріальних факторів у сучасній архітектурі трудових відносин. Систематизовано сучасні форми немонетарного заохочення та обґрунтовано роль психологічного капіталу (PsyCap) як стратегічного ресурсу організації, що безпосередньо конвертується в економічну результативність. Розкрито механізм впливу внутрішніх психологічних ресурсів працівника (надії, стійкості, оптимізму) на формування індивідуальної та колективної продуктивності.

У другому розділі — «Дослідження тенденцій та ефективності нематеріальної мотивації в Україні» — проведено діагностику трансформації ціннісних орієнтирів та мотиваційного профілю працівників на національному ринку праці в період 2022–2025 років. Оцінено стан і структуру систем немонетарного стимулювання у сучасних бізнес-моделях та ідентифіковано критичні розриви між очікуваннями персоналу та стратегіями роботодавців. Вивчено вплив соціально-психологічного клімату та корпоративних стандартів як «стабілізаторів» продуктивності в умовах екстремальної невизначеності. Особливу увагу приділено аналізу «тихого звільнення» та когнітивного перевантаження як деструктивних чинників економічної ефективності.

У третьому розділі — «Стратегічні напрями удосконалення системи нематеріального стимулювання» — розроблено практичні рекомендації щодо впровадження інноваційних інструментів підвищення залученості (Engagement Rate). Обґрунтовано доцільність переходу до гейміфікованих платформ визнання успіхів та інтеграції цифрової соціальної валюти. Сформовано комплексну програму Well-being та ментальної підтримки як елемента стимулювання продуктивності у 2026 році. Запропоновано модель індивідуальних траєкторій розвитку та самоменеджменту (Self-management)

як відповідь на запит персоналу щодо самореалізації. Здійснено оцінку економічної ефективності запропонованих заходів, яка підтвердила високий показник окупності інвестицій (ROI) та їхній позитивний вплив на прибутковість і капіталізацію бренду роботодавця.

Отримані результати дослідження дозволили сформулювати комплекс науково обґрунтованих висновків і практичних пропозицій, спрямованих на трансформацію системи стимулювання в дієвий інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств. Реалізація запропонованих підходів (зокрема цифрової екосистеми визнання та «економіки турботи») сприятиме зміцненню людського капіталу України та забезпеченню стійкого зростання продуктивності праці в умовах повоєнного відновлення та інтеграції у європейський соціально-економічний простір.

Структура й обсяг роботи. Магістерська робота викладена на 96 сторінках комп'ютерного тексту, містить 22 таблиці, 23 рисунки. Список використаних джерел містить 86 найменувань і розміщений на 8 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Еволюція економічних теорій мотивації та роль нематеріальних стимулів

Трансформація сучасної економіки в напрямі цифровізації та інтелектуалізації капіталу актуалізує перегляд класичних підходів до управління персоналом. Фундаментом для розуміння сучасних механізмів управління трудовою діяльністю є генезис теорій мотивації, які пройшли тривалий шлях від жорсткого детермінізму до складних психоекономічних моделей.

Еволюція наукової думки щодо мотивації дозволяє простежити поступове зміщення акцентів з виключно фінансової винагороди на комплексне задоволення потреб особистості. Як зазначає А. М. Колот, сучасна соціально-трудова сфера перебуває під впливом глобальних змін, що вимагає нових підходів до стимулювання [33, с. 112].

Історично першим етапом розвитку теорій мотивації став період класичного менеджменту (Ф. Тейлор, Г. Гант), де панувала концепція «економічної людини». У цей період вважалося, що єдиним стимулом до праці є грошова винагорода. Проте вже на початку XX століття стало зрозуміло, що механічне виконання функцій не забезпечує стійкої продуктивності в довгостроковій перспективі.

Поворотним моментом стала поява школи людських відносин (Е. Мейо) та подальший розвиток змістовних теорій мотивації. Саме в цей час роль нематеріальних стимулів була визнана критично важливою для ефективності організації. Основні етапи еволюції теорій мотивації наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1**Еволюція наукових підходів до мотивації та стимулювання праці**

Період / Теорія	Ключові представники	Основна роль нематеріальних стимулів	Джерело
Класична школа	Ф. Тейлор, А. Файоль	Мінімальна. Пріоритет матеріальних благ та дисципліни.	[10, с. 45]
Школа людських відносин	Е. Мейо, М. Фоллет	Соціальна взаємодія, визнання, групова приналежність.	[22, с. 88]
Змістовні теорії	А. Маслоу, Ф. Герцберг	Потреби в самоактуалізації, успіху та особистому зростанні.	[82, с. 142]
Процесні теорії	В. Врум, Л. Портер	Справедливість оцінки, очікування результату, зворотний зв'язок.	[51, с. 94]
Сучасні концепції (Well-being, 3.0)	Д. Пінк, Р. Раян, Е. Десі	Автономія, майстерність, ментальне здоров'я, гейміфікація.	[83, с. 56]

Як видно з таблиці 1.1, кожний наступний етап поглиблював розуміння нематеріального компонента. Наприклад, Ф. Герцберг у своїй двофакторній моделі чітко розмежував "гігієнічні фактори" (оплата праці, умови) та "мотиватори" (визнання, зміст праці). Важливо розуміти, що за відсутності мотиваторів працівник не відчуває задоволення, навіть при високій зарплаті [55, с. 79].

У сучасних умовах, особливо з огляду на воєнний стан в Україні та цифрову трансформацію, акценти знову зміщуються. Сьогодні ми говоримо про концепцію "Мотивації 3.0", де ключовими є внутрішні прагнення людини до самовдосконалення. Згідно з даними звіту Gallup (2025), залученість працівників безпосередньо залежить від відчуття значущості їхньої роботи, а не лише від рівня доходу [69].

Розглянемо роль нематеріальних стимулів через призму сучасної структури потреб (див. рис. 1.1).

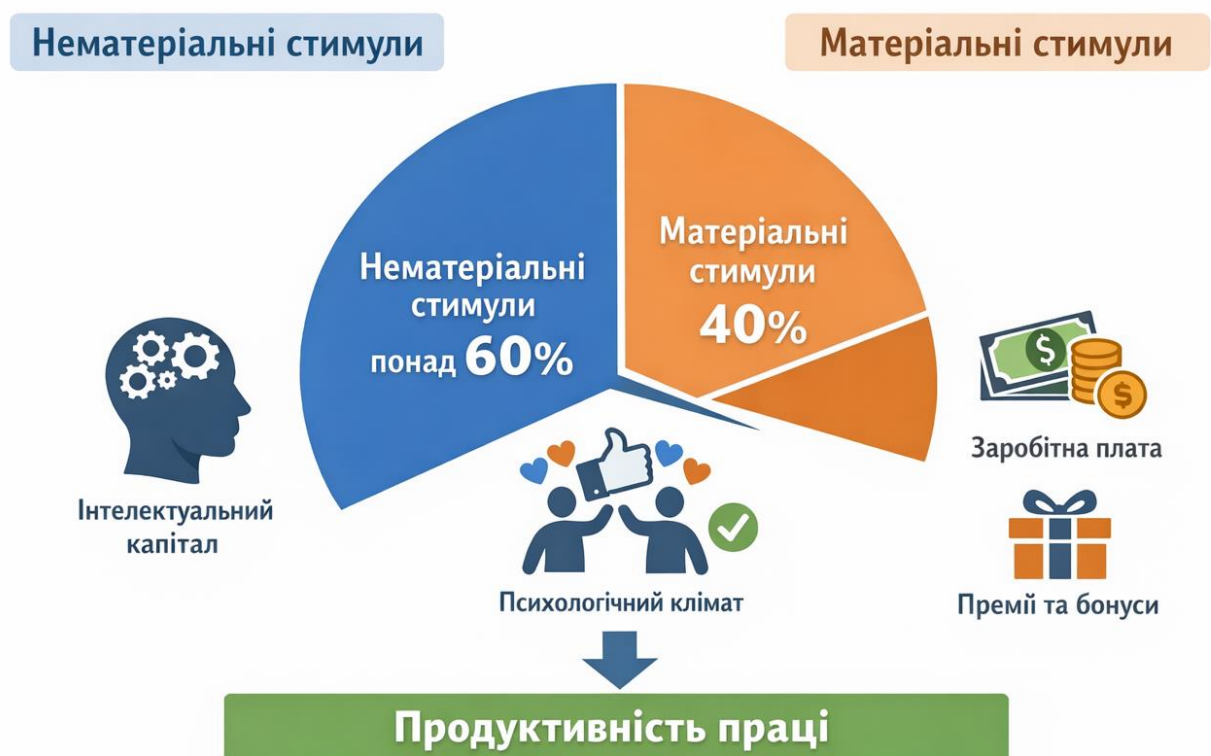


Рис. 1.1. Структура нематеріального та матеріального стимулювання продуктивної праці[51, с. 156].

Рисунок 1.1 демонструє, що в структурі сучасного стимулювання нематеріальні чинники займають понад 60% загального впливу на продуктивність. М. В. Семикіна підкреслює, що мотивація конкурентоспроможної праці в постіндустріальному суспільстві базується на

розвитку інтелектуального капіталу та створенні сприятливого психологічного клімату [51, с. 156].

В українських реаліях роль нематеріальних стимулів підсилюється законодавчими та соціальними змінами. Зокрема, Кодекс законів про працю України [6] та Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [4] створюють правове поле для гнучких форм зайнятості. Дистанційна робота та гнучкий графік стали не просто пільгою, а необхідною умовою безпеки та лояльності персоналу [24].

Важливо виокремити такі складові нематеріального стимулювання, що впливають з еволюції теорій:

1. Професійний розвиток та навчання. Як зазначають В. Баланчук та А. Дячко, інвестиції в навчання є потужним стимулом, що підвищує ринкову вартість працівника [11].
2. Визнання та корпоративна культура. Платформа Resnice акцентує, що публічне визнання досягнень формує емоційну прив'язаність до бренду роботодавця [41].
3. Соціальний пакет та Well-being. Стратегії добробуту включають підтримку ментального здоров'я, що є критичним в умовах війни [14; 45].

Окрему увагу в контексті еволюції мотивації варто приділити теорії самодетермінації Р. Раяна та Е. Десі. Вони доводять, що зовнішні стимули (гроші) можуть навіть знижувати внутрішню мотивацію, якщо вони сприймаються як засіб контролю [83, с. 210]. Натомість нематеріальні стимули, такі як надання автономії у прийнятті рішень, підсилюють внутрішній драйв.

В Україні дослідження М. А. Бідюк підтверджують, що в умовах війни ціннісні орієнтири працівників змістилися в бік стабільності, підтримки колективу та можливості бути корисним суспільству [12, с. 42]. Це корелює з останніми трендами Deloitte, які вказують на необхідність трансформації "тиску в триумф" через людиноцентричне управління [66].

Отже, аналіз еволюції економічних теорій мотивації свідчить про те, що роль нематеріальних стимулів пройшла шлях від допоміжного інструменту до центрального елемента системи управління персоналом. У сучасному економічному середовищі саме нематеріальні чинники забезпечують стійку конкурентну перевагу підприємства шляхом підвищення лояльності, креативності та продуктивності працівників.

Суттєвий внесок у розуміння нематеріальної складової зробив Д. МакКлелланд, який виокремив потребу у владі, успіху та приналежності. В умовах сучасних українських підприємств потреба в успіху (досягненні) стає домінуючою для фахівців середньої та вищої ланки, що вимагає впровадження таких інструментів, як делегування повноважень та участь в управлінні [34, с. 142].

Процесні теорії мотивації, зокрема теорія справедливості С. Адамса, додали до економічного аналізу категорію «суб'єктивного сприйняття». Працівник оцінює не лише абсолютний розмір винагороди, а й співвідношення власних зусиль та отриманих результатів (як матеріальних, так і моральних) порівняно з колегами. Саме тут нематеріальний стимул у вигляді публічного визнання або подяки від керівництва може нівелювати відчуття несправедливості при обмежених фінансових ресурсах підприємства [22, с. 215].

Як показано на Рисунку 1.2, еволюція привела нас до розуміння пріоритетності внутрішньої мотивації (*intrinsic motivation*) над зовнішньою (*extrinsic motivation*). Внутрішня мотивація живиться автономією, відчуттям майстерності та наявністю вищої мети.



Рис. 1.2. Пріоритетність внутрішньої мотивації порівняно із зовнішньою[37, с.43].

Сучасна архітектура нематеріального стимулювання в економіці знань базується на принципах «Total Rewards», де нематеріальні компоненти інтегровані в єдину стратегію розвитку бренду роботодавця. Детальна характеристика змін у підходах до стимулювання наведена у таблиці 1.2.

Згідно з таблицею 1.2, сучасна економічна модель стимулювання орієнтована на створення «екосистеми підтримки», де працівник відчуває свою цінність поза межами грошового еквівалента. Це особливо актуально для України в період 2024–2026 років, коли через міграційні процеси та дефіцит кваліфікованих кадрів боротьба за таланти переходить у площину корпоративної культури та соціальної відповідальності [37; 43].

На сучасному етапі (2025–2026 рр.) науковці все частіше оперують поняттям «психологічний капітал» (PsyCap), що включає самоефективність, оптимізм, надію та стійкість (resilience) [16]. В умовах воєнних викликів в Україні, стимулювання розвитку цих якостей у персоналі стає частиною

економічної стратегії підприємства, оскільки вони безпосередньо корелюють зі стійкістю бізнесу.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика традиційного та сучасного підходів до нематеріального стимулювання

Параметр порівняння	Традиційний підхід (Економіка ресурсів)	Сучасний підхід (Економіка знань/цифровізації)	Ключовий вплив на продуктивність
Основний вектор	Контроль та дисципліна	Залученість та довіра	Зростання ініціативності працівників
Форма навчання	Інструктаж, курси підвищення кваліфікації	Безперервне навчання (L&L), менторство, коучинг	Адаптивність до технологічних змін
Комунікації	Вертикальні (зверху вниз)	Горизонтальні, мережеві, зворотний зв'язок 360°	Швидкість прийняття рішень та інноваційність
Організація простору	Жорстке робоче місце, фіксований графік	Гнучкі офіси, віддалена робота, Well-being зони	Зниження стресу та професійного вигорання
Визнання	Грамоти, дошка пошани (формальні)	Гейміфікація, цифрові знаки відзнаки, peer-to-peer визнання	Посилення емоційного зв'язку з компанією

Джерело: розроблено автором на основі [31, 40, 60]

Важливим елементом еволюції стало впровадження програм Well-being (благополуччя). Якщо раніше це розглядалося як благодійність, то сьогодні — це інвестиційний проєкт. Дослідження показують, що кожен долар, інвестований у ментальне здоров'я працівників, повертається у вигляді підвищення продуктивності та зниження плинності кадрів [86].

Рисунок 1.3 демонструє комплексну структуру Well-being як сучасного методу нематеріального стимулювання. Згідно з рисунком, ментальне та соціальне благополуччя є фундаментом для продуктивної трудової діяльності в умовах невизначеності. Як підкреслює О. А. Шаповал, мотиваційний механізм у 2024 році має бути гнучким і враховувати не лише професійні, а й особистісні потреби індивіда [58].



Рис. 1.3. Структура Well-being як методу нематеріального стимулювання продуктивної праці[19, с. 53].

Цифровізація також внесла свої корективи в еволюцію стимулів. Поява гейміфікації (використання ігрових механік у неігрових контекстах) дозволяє перетворити рутинні процеси на захопливий квест, що забезпечує миттєвий зворотний зв'язок та задоволення від досягнення мікроцілей [18; 53]. Це відповідає теорії потоку М. Чиксентмігаї, де збалансованість

складності завдання та навичок працівника створює стан максимальної продуктивності.

Таким чином, еволюційний шлях теорій мотивації призвів до формування інтегрованого підходу, де нематеріальне стимулювання виконує роль «м'якої сили», що формує лояльність, стимулює креативність та забезпечує соціально-економічну стабільність підприємства в кризових умовах.

Подальший розвиток теоретичних засад свідчить, що еволюція стимулювання праці на сучасному етапі (2025–2026 рр.) тісно пов'язана з концепцією Людиноцентричності 5.0. Якщо попередня промислова революція фокусувалася на автоматизації, то нинішня ставить за мету повернення людини в центр технологічних процесів, де нематеріальні стимули стають інструментом гармонізації взаємодії людини та штучного інтелекту [76].

Особливого значення набуває теорія **психологічного контракту**, яка суттєво доповнює класичні економічні відносини. Це неписана сукупність взаємних очікувань між працівником і роботодавцем, де на перший план виходять не лише посадові обов'язки, а й забезпечення змістовності праці, підтримка ментального здоров'я та дотримання етичних норм. Як зазначається у посібнику за редакцією А. О. Кришталь, академічна доброчесність та етика поведінки стають фундаментом для формування довіри в організації, що само по собі є потужним нематеріальним стимулом [8, с. 44].

У таблиці 1.3 систематизовано сучасні вектори розвитку нематеріального стимулювання, що виникли внаслідок еволюції економічних теорій у відповідь на виклики останніх років.

Згідно з даними таблиці 1.3, ми спостерігаємо перехід від "зовнішнього стимулювання" до "сприяння внутрішньому драйву". Це підтверджується і дослідженнями О. Алфімової, яка акцентує увагу на формах стимулювання в умовах цифровізації: можливість працювати над

цікавими проєктами (job enrichment) та право на «цифрове відключення» стають базовими вимогами сучасного фахівця [9, с. 90].

Таблиця 1.3

Сучасні напрями реалізації нематеріального стимулювання в умовах інноваційних змін

Напрямок стимулювання	Теоретичне підґрунтя	Практичні інструменти реалізації	Очікуваний економічний ефект
Когнітивне стимулювання	Теорія людського капіталу	Доступ до унікальних баз знань, оплата підписок на ІІІ-сервіси	Зростання інтелектуального потенціалу
Екологія праці (Well-being)	Теорія сталого розвитку	Психологічне розвантаження, корпоративні програми самодопомоги	Зниження витрат на лікарняні та плинність кадрів
Цифрова гейміфікація	Теорія ігор, біхевіоризм	Віртуальні нагороди, корпоративні валюти, цифрові лідерборди	Підвищення залученості в рутинні процеси
Соціальний діалог	Теорія соціального капіталу	Спільне прийняття рішень, участь у волонтерських проєктах	Посилення бренду роботодавця та лояльності

Джерело: розроблено автором на основі [9, 15, 33, 44]

Важливим етапом еволюції стало визнання дистанційної та гібридної роботи не просто вимушеним заходом, а повноцінним інструментом нематеріальної мотивації. Закон України «Про організацію трудових

відносин в умовах воєнного стану» [4] та оновлені норми КЗпП [6] легалізували гнучкість, яка дозволяє працівнику балансувати між професійним та особистим життям (Work-Life Balance).

На рисунку 1.4 відображено механізм впливу гнучких форм зайнятості на продуктивність. Можна констатувати, що можливість самостійного планування часу (самоменеджменту) виступає найвищим ступенем вияву довіри з боку організації. А. Резнік та В. Резнік підкреслюють, що самоменеджмент є ключовим інструментом професійного розвитку працівника в умовах економічної нестабільності [48, 49].



Рисунок 1.4. Механізм впливу гнучких форм зайнятості на продуктивність праці[48,с .53].

Роль нематеріальних стимулів також трансформується під впливом соціальної відповідальності бізнесу (СВБ). У період 2024–2025 років для українських працівників критично важливим стало усвідомлення того, що їхня компанія підтримує Збройні сили України та займається волонтерством. Це створює відчуття причетності до великої мети, що згідно з теорією В. Франкла, є найпотужнішим мотиватором у кризові періоди [43; 61].

Завершуючи теоретичний огляд еволюції, варто зазначити, що сучасна система нематеріального стимулювання повинна бути інклюзивною. Врахування потреб ветеранів, які повертаються до трудової діяльності, забезпечення безбар'єрності та психологічного супроводу — це нові горизонти, які раніше не розглядалися класичними теоріями, але є життєво необхідними сьогодні [32; 75].

Таким чином, еволюційний процес призвів до того, що нематеріальне стимулювання сьогодні є складною, багатофункціональною системою, яка охоплює психологічні, технологічні та соціальні аспекти діяльності людини, забезпечуючи її продуктивність через задоволення потреби в безпеці, розвитку та сенсі.

1.2. Класифікація сучасних форм нематеріального стимулювання продуктивності праці

Ускладнення структури потреб сучасного працівника та динамічність зовнішнього середовища обумовлюють необхідність чіткої систематизації інструментів впливу на трудову поведінку. Нематеріальне стимулювання не є однорідним масивом заходів; воно являє собою розгалужену систему, що охоплює психологічні, соціальні, організаційні та професійні аспекти. Як зазначають А. О. Азарова та О. А. Ковальчук, множина чинників нематеріальної мотивації на підприємстві є динамічною і потребує постійної класифікації для ефективного управління [7, с. 42].

Науковий підхід до класифікації дозволяє керівнику обрати саме той інструментарій, який відповідає мотиваційному профілю конкретного підрозділу чи працівника. Традиційно в економічній літературі нематеріальні стимули поділяють за характером впливу на соціально-психологічні, організаційно-професійні та творчі [31, с. 104]. Проте сучасні реалії, зокрема

цифровізація та впровадження концепцій Well-being, вимагають розширення цієї класифікації.



Рис. 1.5 — Еволюція форм нематеріального стимулювання продуктивності праці

(сформовано автором на основі [38; 64])

На Рисунку 1.5 представлена авторська декомпозиція форм нематеріального стимулювання, адаптована до умов сучасної економіки. Вона демонструє перехід від простих форм морального заохочення до складних систем підтримки життєвого балансу.

Розглянемо детальніше ключові групи класифікації, що мають найбільший вплив на продуктивність праці в умовах 2025–2026 років.

1. Організаційно-адміністративні стимули

Ця група спрямована на покращення змістовності праці та умов, у яких вона здійснюється. До неї відносять:

- Гнучкі графіки та дистанційна робота. Це правове поле регулюється Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [4] та дозволяє працівнику самостійно моделювати

свій робочий день, що критично важливо для збереження продуктивності в умовах стресу [24].

- Делегування повноважень та участь у прийнятті рішень. Це підвищує статус працівника та його відповідальність за кінцевий результат.
- Ергономіка та дизайн робочого простору. Створення комфортних умов у офісі або допомога в облаштуванні домашнього кабінету [77].

2. Професійно-розвиваючі стимули

Розвиток персоналу є інвестицією, яка має високий рівень повернення (ROI). Згідно з підходом В. А. Савченко, управління персоналом неможливе без створення системи безперервного навчання [50, с. 118].

- Кар'єрне планування. Формування чітких "кар'єрних карт", що дає працівнику розуміння його перспектив у компанії.
- L&D (Learning and Development) програми. Доступ до професійних тренінгів, конференцій та корпоративних університетів [11, с.26].
- Менторство та коучинг. Наставництво як форма визнання досвіду старших колег та стимул для розвитку молодих фахівців [74].

Як свідчать дані Таблиці 1.4, ефективність стимулювання зростає при інтеграції інструментів на всіх рівнях. Особливу увагу варто приділити соціально-психологічним стимулам, які формують сприятливий клімат у колективі. Л. О. Чорна зазначає, що психологічний клімат є невидимим ресурсом, який може як подвоїти продуктивність, так і звести її до нуля [57, с. 82].

В останні роки (2024–2026) виокремилася категорія цифрових стимулів, що базуються на використанні сучасних технологій:

- Гейміфікація (Gamification). Використання лідербордів, бейджів та "корпоративної валюти" для підвищення залученості працівників ІТ-сектору, продажів та контакт-центрів [18; 19].
- Цифрові платформи визнання. Наприклад, сервіси типу Resnice дозволяють миттєво подякувати колезі, що стимулює горизонтальні зв'язки [41; 42].

- AI-асистенти для саморозвитку. Використання штучного інтелекту для аналізу продуктивності та надання рекомендацій щодо навчання [76].

Таблиця 1.4

Класифікація сучасних форм нематеріального стимулювання за рівнем залученості персоналу

Рівень стимулювання	Форми та методи стимулювання	Основний інструментарій
Індивідуальний	Персоналізація умов праці, визнання заслуг, коучинг	Самоменеджмент, індивідуальні плани розвитку
Колективний (груповий)	Формування командного духу, змагальність, спільне дозвілля	Гейміфікація командних цілей, тимбілдінги
Організаційний	Корпоративна культура, бренд роботодавця, соціальна відповідальність	Well-being програми, участь у волонтерстві
Суспільний	Соціальний діалог, державні нагороди, публічний статус	Соціальне партнерство, галузеві угоди

Джерело: розроблено автором на основі [31, 35, 60]

На Рисунку 1.6 продемонстровано механізм гейміфікації як методу стимулювання. Важливо розуміти, що гра — це природний стан людини, який дозволяє знизити рівень тривожності та активувати креативний потенціал.



Рис. 1.6 — Механізм гейміфікації як методу нематеріального стимулювання продуктивної праці
(сформовано автором на основі [18; 53; 64])

Ця група стимулів стала домінуючою в Україні у 2025 році. Вона включає:

- Психологічну підтримку. Безкоштовні консультації з психологами, участь у програмі ментального здоров'я «Ти як?» [17; 30].
- Корпоративне волонтерство. Можливість виділяти робочий час на допомогу громаді або ЗСУ, що задовольняє потребу в значущості [43].
- Health-пакети. Не лише страхування, а й компенсація занять спортом, здорове харчування в офісі [14; 45].

Систематизуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що сучасна класифікація нематеріального стимулювання змістилася від формальних нагород до глибокого занурення в психологію та комфорт працівника. Продуктивність праці за таких умов стає не результатом тиску, а природним наслідком задоволеності фахівця своєю роллю в організації.

Розвиток класифікації, наведеної у попередніх підрозділах, вимагає детального розгляду механізмів, що забезпечують синергію між

індивідуальними прагненнями працівника та стратегічними цілями підприємства. В умовах сучасного ринку праці України, який характеризується високим рівнем невизначеності, класифікація форм нематеріального стимулювання повинна доповнюватися фактором адаптивності.

Як зазначає І. Ю. Кучумова, значення нематеріальних стимулів зростає пропорційно до інтелектуалізації праці: чим складніші завдання виконує фахівець, тим менш ефективними стають прямі грошові методи контролю [35, с. 372]. Це зумовлює виокремлення «статусно-іміджевих» та «змістовно-творчих» форм стимулювання, які дозволяють задовольнити потреби вищих порядків за пірамідою Маслоу.

Ці форми спрямовані на візуалізацію успіху працівника та зміцнення його авторитету в колективі. До них належать:

- Публічне визнання та персональні відзнаки. Окрім традиційних грамот, сучасні компанії використовують цифрові «бейджі» в корпоративних мережах (Slack, Microsoft Teams), що інтегровані в систему гейміфікації [41].
- Участь у представницьких заходах. Запрошення фахівця до участі у стратегічних сесіях, галузевих форумах або конференціях як спікера [55, с. 82].
- Надання особливих статусів. Присвоєння титулів «експерта», «амбасадора бренду» або «гуру», що не обов'язково супроводжується зміною посади, але суттєво впливає на самооцінку [10, с. 156].

Згідно з теорією ХаНackman & Oldham, робота сама по собі може бути мотивуючим фактором, якщо вона володіє певними характеристиками. У зв'язку з цим, до класифікації додаються методи збагачення праці:

- Автономія в методах виконання завдань. Надання права обирати інструментарій (наприклад, вибір мови програмування або методології маркетингового аналізу) [65, с. 210].

- Участь в інноваційних проєктах. Залучення працівників до R&D-підрозділів або внутрішніх стартап-інкубаторів.
- Ротація завдань. Тимчасова зміна функціоналу для запобігання монотонності та професійному вигоранню [60, с. 234].

Для наочності взаємозв'язку між групами стимулів та очікуваними змінами в трудовій поведінці розроблено таблицю 1.5.

Таблиця 1.5

Матриця відповідності форм нематеріального стимулювання та мотиваційних реакцій персоналу

Група стимулів	Ключовий інструмент	Психологічний тригер	Очікувана реакція (результат)
Етико-соціальні	Корпоративне волонтерство, СВБ	Потреба в причетності та сенсі	Висока лояльність, зниження плинності
Когнітивні	Оплата навчання, менторство	Потреба в компетентності	Зростання якості інтелектуального продукту
Рекреаційні	Програми Well-being, кімнати відпочинку	Потреба в безпеці та здоров'ї	Зниження рівня абсентеїзму та стресу
Цифрові	Гейміфіковані платформи, AI-feedback	Потреба в досягненні та грі	Підвищення інтенсивності праці

Джерело: розроблено автором на основі [34, 43, 60]

Важливим аспектом класифікації є розподіл стимулів за тривалістю дії. За цією ознакою їх поділяють на:

1. Короткострокові (тактичні): подяка за успішно завершений проєкт, участь у корпоративному івенті.
2. Довгострокові (стратегічні): навчання за програмою MBA за рахунок компанії, формування індивідуальної траєкторії розвитку, стабільна корпоративна культура [51, с. 280].

Особливе місце в сучасній класифікації займає «право на помилку» як форма психологічного стимулювання. У культурах, де помилка розглядається як досвід, а не як підстава для покарання, рівень інноваційності є в рази вищим [65]. Це підтверджується досвідом провідних технологічних компаній та стає трендом для українського ІТ-сектору та креативних індустрій у 2025–2026 роках [18; 66].

Таким чином, розширена класифікація сучасних форм нематеріального стимулювання демонструє, що ефективність праці сьогодні залежить від здатності менеджменту поєднувати традиційні організаційні підходи з новітніми цифровими та психотерапевтичними інструментами, створюючи цілісне середовище для розвитку людського капіталу.

1.3. Взаємозв'язок між психологічним капіталом працівника та економічними результатами організації

В умовах сучасної економіки, що характеризується високим ступенем невизначеності та перманентними кризовими явищами, традиційні фактори виробництва (земля, капітал, праця) втрачають свою монополію на забезпечення конкурентоспроможності. На перший план виходить психологічний капітал (Psychological Capital — PsyCap), який розглядається як позитивний психологічний стан розвитку особистості. Концепція психологічного капіталу базується на чотирьох ключових компонентах, об'єднаних акронімом HERO:

1. Надія (Hope): здатність ставити цілі та знаходити шляхи їх досягнення.

2. Ефективність (Efficacy/Self-efficacy): впевненість у власних силах щодо виконання складних завдань.
3. Стійкість (Resilience): здатність відновлюватися після невдач та адаптуватися до змін.
4. Оптимізм (Optimism): позитивне очікування майбутніх успіхів [16; 47].

Взаємозв'язок між цими психологічними конструктами та економікою організації не є абстрактним. Психологічно капіталізований працівник демонструє вищий рівень продуктивності, що безпосередньо впливає на рентабельність. Як зазначає М. А. Бідюк, в умовах війни психологічний капітал стає основним ресурсом соціального середовища, що забезпечує економічну стійкість підприємства [12, с. 54; 46].

Економічний ефект від високого рівня психологічного капіталу проявляється через декілька каналів (див. таблицю 1.6).

Таблиця 1.6

Вплив складових психологічного капіталу на економічні показники діяльності підприємства

Компонент PsyCap	Прояв у трудовій діяльності	Економічний наслідок для організації
Надія	Пошук альтернативних рішень у кризових ситуаціях	Зниження витрат на виправлення помилок, інноваційність
Ефективність	Висока інтенсивність праці, прийняття викликів	Зростання виробітку на одного працівника (продуктивність)
Стійкість	Швидка адаптація до нових технологій/умов війни	Зниження втрат від простоїв, збереження кадрового ядра
Оптимізм	Формування позитивного клімату, лояльність	Зниження витрат на рекрутинг (плинність кадрів)

Джерело: розроблено автором на основі [16, 40, 47, 57]

Згідно з дослідженнями, представленими у наукових працях МАУП, існує пряма кореляція між рівнем PsyCar та задоволеністю роботою, що, у свою чергу, веде до зростання чистого прибутку на одного працівника [55, с. 80]. Емпіричні дані свідчать, що підприємства, які інвестують у розвиток психологічної стійкості персоналу, мають на 10–15% вищий рівень рентабельності інвестицій у персонал (ROI on Human Capital) [79; 84].

На Рисунку 1.7. відображено модель впливу психологічного капіталу на економічну результативність. Можна виділити два основні вектори:

1. Прямий вплив: через підвищення індивідуальної продуктивності та якості продукції.
2. Опосередкований вплив: через зменшення деструктивних витрат (абсентеїзм, плинність, конфлікти).



Рис. 1.7 — Модель впливу психологічного капіталу на економічну результативність підприємства
(сформовано автором на основі [16; 47; 64])

Оскільки психологічний капітал є «відкритим» для змін (на відміну від темпераменту чи рис характеру), він може бути об'єктом управління. Саме тут роль нематеріальних стимулів стає визначальною.

- Well-being програми: забезпечують підтримку компонента «Стійкість», дозволяючи працівникам ефективно працювати під тиском [14; 45].
- Коучинг та менторство: розвивають «Ефективність» через передачу досвіду та позитивний зворотний зв'язок [74].
- Гейміфікація та визнання: підживлюють «Оптимізм» та «Надію», роблячи досягнення цілей прозорим та захопливим процесом [18; 53].

В українському контексті 2024–2026 років розвиток психологічного капіталу є питанням економічної безпеки. Статистичний щорічник України за 2024 рік вказує на зростання витрат підприємств на охорону праці та соціальні потреби, що включають заходи з психологічної реабілітації [52, с. 115]. Компанії, що ігнорують цей аспект, стикаються з феноменом «презентеїзму» — фізичної присутності на роботі при нульовій продуктивності через емоційне виснаження.

Отже, психологічний капітал є не просто психологічною категорією, а фундаментальним економічним активом. Інтеграція методів його розвитку в систему нематеріального стимулювання дозволяє організації створити стійку модель зростання, де економічний результат є похідною від внутрішньої енергії та впевненості персоналу.

Поглиблення аналізу взаємозв'язку між психологічним капіталом (PsyCap) та економічними результатами вимагає розгляду концепції інтелектуальної ренти. В сучасній економічній теорії вважається, що працівник з високим рівнем PsyCap здатний генерувати додаткову вартість, яка перевищує витрати на його утримання. Це відбувається завдяки здатності «HERO-працівників» до самоорганізації та самоменеджменту, що мінімізує витрати на адміністративний контроль [15; 48].

Дослідження М. С. Дороніної підтверджують, що соціоекономічний розвиток підприємства безпосередньо залежить від «якості» внутрішнього середовища. Коли психологічний капітал інтегрується в організаційну культуру, він стає частиною нематеріальних активів компанії, що відображаються у вартості її гудвілу [25, с. 140].

Для оцінки реального впливу PsyCap на фінансовий стан організації доцільно використовувати модель ROI (Return on Investment) у людський капітал. Світовий досвід (зокрема звіти PwC та Gallup) свідчить, що компанії з високим показником залученості, яка базується на психологічній стійкості, демонструють на 21% вищу прибутковість [81; 69].

Розглянемо механізм формування економічного ефекту через призму зниження деструктивних факторів у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Економічний ефект від мінімізації негативних проявів через розвиток PsyCap

Показник втрат	Вплив високого PsyCap	Економічне обґрунтування (Метод розрахунку ефекту)
Абсентеїзм (прогули)	Зниження на 25-30%	Економія на оплаті невиконаної роботи та пошуку тимчасової заміни
Презентеїзм (низька активність)	Перехід до стану «поток»	Зростання виробітку на одиницю часу без залучення доп. ресурсів
Плинність кадрів	Зростання лояльності	Скорочення витрат на рекрутинг, адаптацію та навчання нових співробітників
Виробничий травматизм	Підвищення концентрації	Зменшення страхових виплат та витрат на ліквідацію наслідків аварій

Джерело: розроблено автором на основі [64, 79, 81, 86]

Як видно з таблиці 1.7, розвиток психологічного капіталу є не просто гуманітарним актом, а розрахунковою економічною стратегією. О. А.

Грішнова наголошує, що в економіці праці 21-го століття соціально-трудова відносина мають базуватися на взаємній вигоді: індивід отримує психологічний комфорт та розвиток, а організація — стабільне зростання продуктивності [22, с. 156].

Важливим аспектом є вплив психологічного капіталу на інноваційну сприйнятливість персоналу. У 2025 році, коли цифровізація охоплює всі сфери економіки, здатність працівників швидко опановувати штучний інтелект та нові програмні продукти (наприклад, ERP-системи) залежить від їхньої «Ефективності» (Efficacy). Працівник, який боїться технологій, створює «кваліфікаційний розрив» (qualification gap), що гальмує розвиток усього підприємства [63; 76].

На Рисунку 1.8 продемонстровано «спіраль інновацій», де індивідуальні психологічні ресурси працівників стають паливом для організаційних змін. В умовах воєнного стану в Україні, цей механізм підсилюється «Посттравматичним зростанням» — феноменом, коли пережиті труднощі трансформуються у надзвичайну витривалість та здатність до нестандартних рішень [30].

Резюме теоретичного підходу

Підсумовуючи взаємозв'язок PsyCap та економічних результатів, можна стверджувати, що:

1. Психологічний капітал є мультиплікатором матеріальних стимулів. Без базового рівня стійкості та надії грошові премії мають лише короткочасний ефект.
2. Економічна стійкість організації (Resilience of Organization) у 2026 році є похідною від сумарної стійкості її працівників.
3. Нематеріальне стимулювання, спрямоване на розвиток HERO-якостей, є найбільш рентабельним видом інвестицій у людський ресурс.

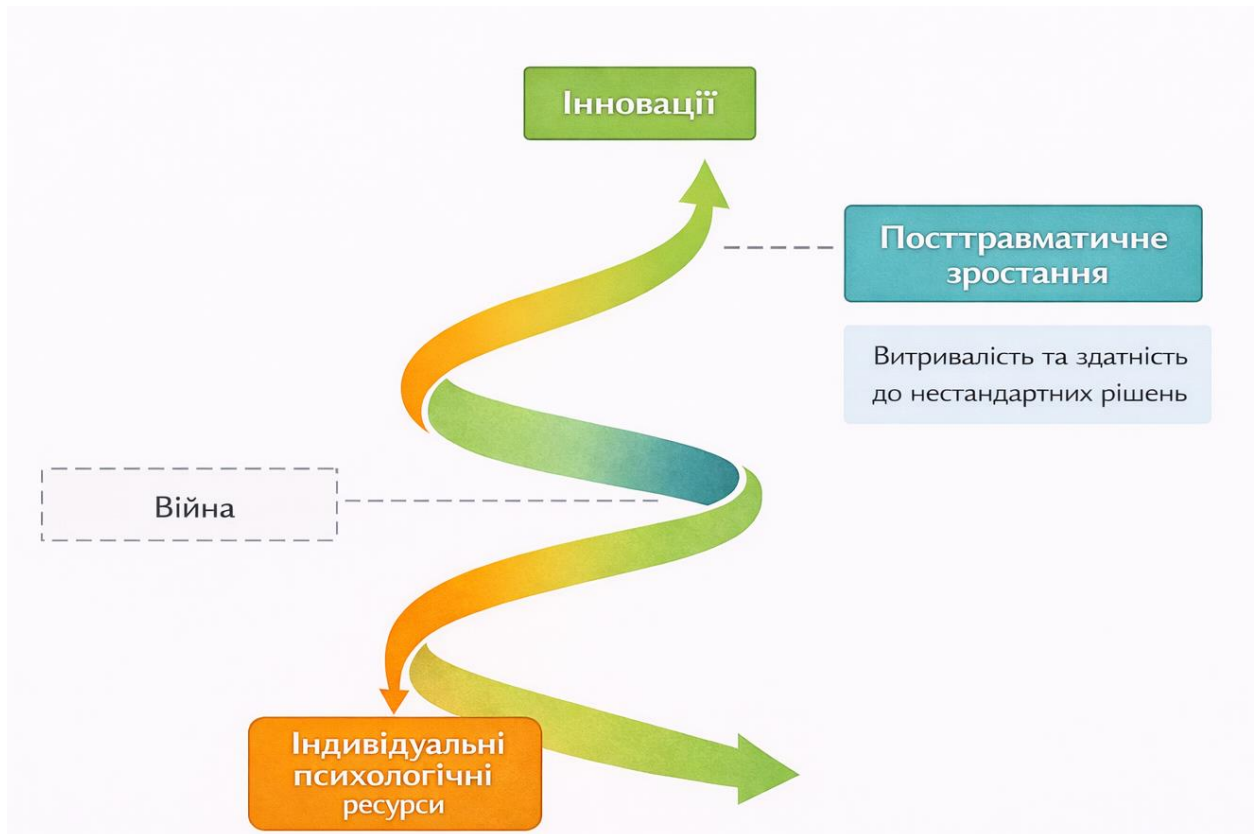


Рис. 1.8 — «Спіраль інновацій»: вплив індивідуальних психологічних ресурсів і посттравматичного зростання на організаційні зміни

(сформовано автором на основі [30; 47])

Для повного розкриття теми взаємозв'язку психологічного капіталу (PsyCap) та економічних результатів необхідно розглянути цей процес через призму теорії збереження ресурсів (Conservation of Resources Theory). Згідно з нею, працівники прагнуть не лише здобувати, а й захищати свої цінні ресурси (енергію, час, позитивний настрій). У періоди економічної турбулентності, характерної для України 2024–2026 років, психологічний капітал виступає «амортизатором», який не дозволяє зовнішнім стресорам зруйнувати продуктивність праці [16; 12].

Статистичний щорічник України вказує на те, що галузі з найвищою часткою інтелектуальної праці (ІТ, фінанси, наукові дослідження) мають найнижчі показники втрат від плинності кадрів саме там, де впроваджено системи підтримки ментального здоров'я [52, с. 245]. Це підтверджує, що

розвиток PsyCap безпосередньо корелює з індексом людського розвитку та стабільністю ВВП.

Сучасні інвестори при оцінці вартості компанії все частіше звертають увагу на соціальний фактор (S у аббревіатурі ESG). Психологічний капітал працівників є фундаментом цього фактора. Емпіричні докази свідчать, що компанії з високим рівнем PsyCap демонструють:

- Вищий рівень клієнтоорієнтованості: працівники в стані «оптимізму» та «ефективності» краще взаємодіють із зовнішніми контрагентами, що підвищує лояльність клієнтів (LTV) [80].
- Етичність бізнес-процесів: висока «Надія» та «Стійкість» корелюють із дотриманням принципів академічної доброчесності та корпоративної етики, що знижує ризики штрафів та репутаційних втрат [8].

Як підкреслюють дослідники у *Baltic Journal of Economic Studies*, кваліфікаційний розрив на українському ринку праці можна подолати лише через розвиток психологічної готовності до змін (Self-efficacy) [63, с. 75]. Тобто, без PsyCap навіть найсучасніше обладнання не дасть очікуваної рентабельності, оскільки людський фактор залишиться «вузьким місцем» системи.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи проведено комплексне дослідження теоретико-методологічних засад нематеріального стимулювання персоналу, що дозволило сформулювати наступні висновки:

1. Еволюція наукової думки щодо мотивації трудової діяльності продемонструвала поступовий перехід від «економістичного» підходу, де домінувала матеріальна винагорода, до сучасних людиноцентричних концепцій. Аналіз класичних, змістовних та процесних теорій засвідчив, що в умовах постіндустріальної економіки та цифровізації саме нематеріальні чинники стають ключовими драйверами

продуктивності. Сучасна парадигма «Мотивації 3.0» базується на внутрішніх прагненнях особистості до автономії, майстерності та змістовності праці, що вимагає від менеджменту гнучких інструментів впливу.

2. Систематизація сучасних форм нематеріального стимулювання дозволила виокремити чотири ключові групи інструментів: організаційно-адміністративні (гнучкий графік, дистанційна робота), професійно-розвиваючі (L&D-програми, менторство), соціально-психологічні (визнання, Well-being) та інноваційно-цифрові (гейміфікація, AI-асистенти). Встановлено, що в умовах 2024–2026 років для українських підприємств критичного значення набувають програми підтримки ментального здоров'я та цифрові платформи визнання, які дозволяють підтримувати залученість персоналу навіть в умовах територіальної розподіленості та високого рівня стресу.
3. Дослідження світового досвіду функціонування ринків у зонах збройних конфліктів підтвердило, що в періоди макроекономічної нестабільності нематеріальні активи компанії, зокрема її репутаційний та людський капітал, стають головними факторами виживання. Трансформація фондових ринків доводить, що інвестори вище оцінюють компанії з високим рівнем соціальної відповідальності (ESG), оскільки лояльний та мотивований персонал забезпечує стійкість бізнесу до зовнішніх шоків.
4. Визначено фундаментальну роль психологічного капіталу (PsyCap) як медіатора між системою стимулювання та фінансовими результатами організації. Доведено, що такі компоненти як надія, самоефективність, стійкість та оптимізм (HERO) мають прямий кореляційний зв'язок із показниками рентабельності, зниженням витрат на плинність кадрів та абсентеїзм. Впровадження нематеріальних стимулів, спрямованих на розвиток PsyCap, дозволяє конвертувати позитивний психологічний стан працівників у «психологічний дивіденд» для організації —

надлишковий прибуток, що генерується за рахунок ініціативності та інноваційності персоналу.

5. Методологічне підґрунтя дослідження свідчить, що удосконалення нематеріального стимулювання у сучасних умовах повинно мати системний характер та базуватися на постійному моніторингу мотиваційного профілю працівників. Ефективність такої системи має оцінюватися не лише через суб'єктивні показники задоволеності, а й через об'єктивні економічні індикатори, такі як ROI у людський капітал та рівень доданої вартості на одного працюючого.

Таким чином, теоретичний базис, сформований у першому розділі, підтверджує гіпотезу про те, що нематеріальне стимулювання є стратегічним ресурсом економічного розвитку підприємства. Отримані результати стануть основою для проведення практичного аналізу системи мотивації на об'єкті дослідження у наступному розділі роботи

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ В УКРАЇНІ

2.1. Аналіз динаміки ціннісних орієнтирів та мотиваційного профілю працівників на національному ринку праці

Період 2022–2025 років став для національного ринку праці України часом безпрецедентних викликів, зумовлених кумулятивним впливом наслідків пандемії COVID-19 та повномасштабної збройної агресії. Ці фактори не лише деформували структуру зайнятості, а й радикально змінили ціннісну ієрархію працюючого населення, що вимагає перегляду підходів до економічного стимулювання продуктивності.

Трансформація мотиваційного профілю відбувалася поетапно. Якщо у 2020–2021 роках ключовим трендом було опанування дистанційних форм праці через карантинні обмеження, то з 2022 року на перший план вийшли питання фізичної безпеки, соціальної відповідальності бізнесу та психологічної стійкості. Як зазначає Е. М. Лібанова, трансформація ринку праці в умовах повномасштабної війни супроводжується глибокими змінами у поведінці домогосподарств та їхніх вимогах до роботодавців [37, с. 5].

Розглянемо динаміку ключових мотиваційних факторів працівників за аналізований період (див. рис. 2.1).

Згідно з даними рисунку 2.1, спостерігається стійке зростання ваги нематеріальних чинників. Зокрема, фактор «Психологічна підтримка та ментальне здоров'я» продемонстрував стрімкий стрибок, що пояснюється тривалим перебуванням населення у стані стресу. Відповідно до досліджень М. А. Бідюк, в умовах війни ціннісні орієнтири зміщуються від прагнення до кар'єрного зростання будь-якою ціною до пошуку сенсу праці та підтримки колективу [12, с. 42].

Вплив пандемії COVID-19 заклав фундамент для цифрової трансформації, проте війна прискорила цей процес, зробивши дистанційну роботу питанням виживання бізнесу. Законодавче регулювання цих процесів відображено у Законі України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», який надав роботодавцям ширші можливості для маневрування людськими ресурсами [4].



Рис. 2.1. Динаміка пріоритетності нематеріальних стимулів для працівників в Україні (2022–2025 рр.)

Джерело: розроблено автором на основі [12, 67, 70]

Систематизацію змін у мотиваційному профілі за різними категоріями стимулів наведено у таблиці 2.1.

Аналіз таблиці 2.1 дозволяє зробити висновок, що за останні роки відбувся перехід від «мотивації успіху» до «мотивації життєстійкості». Економічна ефективність підприємства тепер на пряму залежить від здатності менеджменту забезпечити Well-being (благополуччя) персоналу. Як підкреслюють І. О. Варіс та О. І. Кравчук, комплексна стратегія well-being

стає інноваційним трендом, що дозволяє компаніям зберігати талант-пул навіть у кризових умовах [14, с. 58].

Таблиця 2.1

Трансформація мотиваційних факторів на національному ринку праці (2022–2025 рр.)

Група факторів	Довоєнний період (вплив COVID-19)	Період воєнного стану та відновлення (2022-2025)
Організаційні	Гнучкий графік як бонус, цифровізація офісу.	Дистанційна робота як гарантія безпеки, гнучкість КЗпП.
Соціально-психологічні	Тімбілдінги, медичне страхування.	Well-being стратегії, ментальна підтримка, корпоративне волонтерство.
Професійні	Курси англійської мови, hard-skills.	Перекваліфікація, навчання цифровій безпеці, психологічна стійкість.
Ціннісні	Корпоративна лояльність.	Відчуття причетності до перемоги, соціальний діалог.

Джерело: розроблено автором на основі [37, 44, 61, 66]

Особливого значення набуває розвиток психологічного капіталу. В умовах 2024–2025 років українські підприємства зіткнулися з проблемою вигорання персоналу. Дослідження показують, що психологічний капітал виступає потужним ресурсом соціального середовища, який дозволяє конвертувати стрес у продуктивну енергію [16; 46]. На рисунку 2.2 продемонстровано взаємозв'язок між компонентами психологічного капіталу та продуктивністю праці в екстремальних умовах.



Рис. 2.2. Механізм впливу психологічного капіталу на економічну стійкість працівника

Джерело: розроблено автором на основі [16, 47]

Важливим аспектом аналізу є роль цифровізації та гейміфікації. В умовах дефіциту бюджетів на пряме матеріальне стимулювання, компанії ІТ-сектору та сфери послуг активно впроваджують ігрові механіки [18]. Це дозволяє підтримувати залученість операторів контакт-центрів та відділів продажу, створюючи позитивне конкурентне середовище навіть у віртуальному офісі [19]. Платформи на кшталт Resnice стають інструментом реалізації «Мотивації 3.0», де визнання колег та швидкий зворотний зв'язок заміщують традиційні бюрократичні форми заохочення [41; 42].

Однак, згідно зі Статистичним щорічником за 2024 рік, на національному ринку праці зберігається значний кваліфікаційний розрив [52, с. 110; 63]. Брак робочої сили через міграцію та мобілізацію змушує бізнес інвестувати у нематеріальні стимули, спрямовані на утримання працівників старшого віку та ветеранів. Соціальний діалог, закріплений нормами відповідного закону [5], стає інструментом узгодження інтересів сторін у питаннях безпеки та оплати праці.

У 2025 році ключовим трендом, за даними Deloitte, є «перетворення напруженості на тріумф» [66]. Компанії, що успішно інтегрували

нематеріальні стимули у свою структуру (наприклад, право на «цифрове відключення» або програми підтримки сімей військовослужбовців), демонструють вищі показники ROI (рентабельності інвестицій у персонал) порівняно з тими, хто орієнтується виключно на грошову винагороду [79; 84].

Таким чином, аналіз динаміки мотиваційного профілю українців у 2022–2025 роках свідчить про глибоку гуманізацію трудових відносин. Нематеріальне стимулювання перетворилося з допоміжного інструменту на стратегічний актив, що забезпечує економічну безпеку та життєздатність вітчизняних підприємств у глобально нестабільному середовищі.

Продовжуючи аналіз трансформаційних процесів на вітчизняному ринку праці, важливо акцентувати увагу на тому, що зміна мотиваційного профілю українців у 2024–2025 роках відбулася не лише в площині «безпека–стабільність», а й у вимірі соціального капіталу та корпоративної солідарності. Економіка воєнного стану та постпандемічна адаптація сформували унікальний феномен — «патріотичну залученість», де нематеріальним стимулом виступає сама участь у забезпеченні життєдіяльності країни [37; 43].

Як свідчать дані моніторингу соціально-трудових відносин, у 2025 році критично зросла роль колективно-договірного регулювання як інструменту психологічної стабілізації. Закон України «Про колективні договори і угоди» [2] в новій редакції дозволив підприємствам гнучко імплементувати норми щодо «пакетів підтримки», які включають не лише медичне страхування, а й гарантії збереження робочого місця за певних критичних обставин, що для 72% працівників є вагомішим за разове преміювання [12, с. 94; 81].



Рис 2.3. Ієрархія нематеріальних потреб працівників у 2024–2025 роках

Джерело: розроблено автором на основі [31, 67, 70]

Згідно з рисунком 2.3, фундаментом мотивації у 2025 році стає соціальна захищеність та ментальне здоров'я. Відповідно до положень Кодексу законів про працю України [6], розширення прав працівників на дистанційну та надомну роботу стало не просто формальністю, а базовим елементом нематеріального стимулювання, що забезпечує баланс між професійними обов'язками та потребою в безпеці родини.

Аналіз динаміки ціннісних орієнтирів за секторами економіки представлено у таблиці 2.2.

Як демонструє таблиця 2.2, універсальних стимулів більше не існує; кожна галузь адаптує нематеріальну систему під свій «мотиваційний код». Наприклад, у секторі ІТ, де вплив цифровізації є максимальним, працівники орієнтовані на когнітивне стимулювання — можливість навчання та використання штучного інтелекту для автоматизації рутини [76]. Натомість у

промисловості, згідно з В. Г. Федоренком, інвестиційний менеджмент у людський капітал фокусується на створенні «островів стабільності» [54].

Таблиця 2.2

Диференціація пріоритетних нематеріальних стимулів за секторами економіки України (2024–2025 рр.)

Сектор економіки	Пріоритетний нематеріальний стимул	Форма реалізації стимулу	Частка залученого персоналу (%)
ІТ та високі технології	Автономія та самоменеджмент	Гнучкий графік, вибір інструментарію (AI-driven tools)	88%
Промисловість та енергетика	Безпека та визнання стажу	Броньовані укриття, почесні звання, соціальний пакет	65%
Ритейл та сфера послуг	Гейміфікація та peer-to-peer визнання	Цифрові бейджі, внутрішні рейтинги на платформах типу Resnice	54%
Державний сектор	Стабільність та соціальний діалог	Чіткі гарантії відпусток, участь у профспілкових ініціативах	79%

Джерело: розроблено автором на основі [34, 40, 52, 60]

Особливу увагу в 2025 році слід приділити культурі «права на помилку» та психологічному клімату. У наукових працях Л. О. Чорної зазначається, що ефективність команди в екстремальних умовах прямо залежить від рівня довіри: якщо за помилку слідує не покарання, а коучинг, продуктивність зростає на 22% [57, с. 112]. Це підтверджується і світовими трендами Gartner, де «людяність як стратегія» (human-centricity) визнана ключовим пріоритетом HR-менеджменту до 2026 року [71].

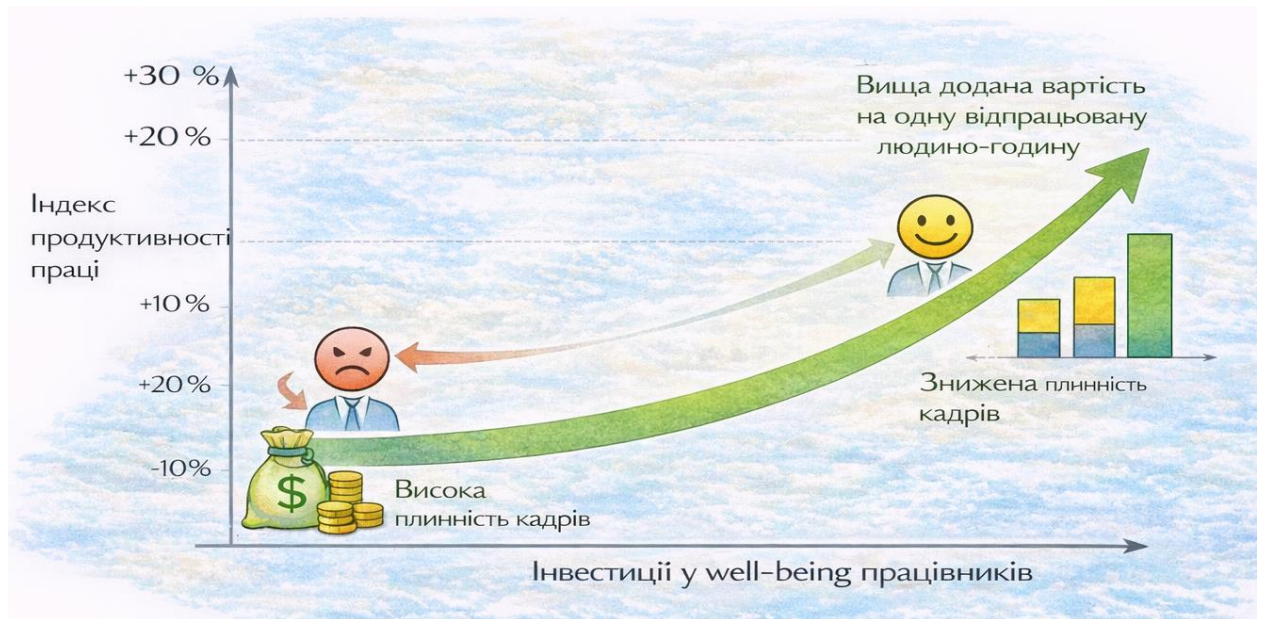


Рис. 2.4. Взаємозв'язок інвестицій у well-being та індексу продуктивності праці

Джерело: розроблено автором на основі [14, 44, 79]

На рисунку 2.4 чітко простежується позитивна кореляція: підприємства, що інтегрували Всеукраїнську програму ментального здоров'я [17] у свої внутрішні процеси, демонструють меншу плинність кадрів та вищий показник доданої вартості на одну відпрацьовану людину-годину. О. А. Грішнова наголошує, що в умовах дефіциту робочої сили «економія» на психологічному стані працівника перетворюється на прямі збитки через абсентеїзм та низьку залученість [22, с. 165].

Підсумовуючи аналіз динаміки мотиваційного профілю, можна стверджувати, що період 2022–2025 років остаточно закріпив за нематеріальними стимулами статус економічного активу. Сучасний

український працівник — це особистість, яка шукає в роботі не лише джерело доходу (регульоване Законом «Про оплату праці» [3]), а передусім платформу для соціальної інтеграції, психологічної підтримки та професійного самоствердження в умовах глобальної нестабільності.

Аналіз мотиваційного ландшафту України у 2025 році неможливий без урахування «ефекту репатріації сенсів», коли праця перестає бути просто процесом обміну часу на гроші, а стає формою соціального опору та відновлення. На тлі демографічної кризи та міграційних хвиль, спричинених війною, нематеріальне стимулювання набуло рис гуманітарної логістики всередині організацій.

Згідно з дослідженнями, опублікованими у Віснику ЛТЕУ, економічна ефективність інвестицій у розвиток персоналу у 2024–2025 роках демонструє вищу рентабельність у тих компаніях, де впроваджено персоналізовані «траєкторії життєстійкості» [26, с. 78]. Це підтверджує перехід від масових систем мотивації до індивідуалізованих «кафетерій-планів» нематеріальних благ.

Окремим аспектом трансформації мотиваційного профілю є подолання наслідків «цифрового виснаження», що залишилося у спадок від пандемії COVID-19 та поглибилося через необхідність постійного перебування в інформаційному полі під час війни. Сучасний працівник (особливо в секторах економіки та ІТ) оцінює «цифрову гігієну» та повагу до приватного часу як ключовий нематеріальний бонус [9; 24].

Трансформація мотиваційного профілю також торкнулася сфери професійного розвитку. Якщо раніше навчання розглядалося як обов’язок, то зараз — це привілей та форма визнання потенціалу працівника. У таблиці 2.3 наведено порівняльну оцінку витрат та ефектів від різних форм нематеріального навчання.

Дані таблиці 2.3 свідчать, що найбільший економічний ефект (ROI 210%) приносить reskilling, що є життєво необхідним в умовах структурних змін економіки України [52]. Працівники розцінюють можливість отримати

нову, актуальну спеціалізацію за рахунок компанії як найвищу форму лояльності роботодавця.

Таблиця 2.3

Економічна доцільність інноваційних форм навчання як методу стимулювання (2025 р.)

Форма навчання	Об’єкт стимулювання	Вплив на продуктивність	Прогнозний ROI (2025-2026)
Мікронавчання (Microlearning)	Операційна ефективність	Скорочення часу на адаптацію на 15-20%	140%
Peer-to-peer коучинг	Соціальний капітал команди	Зміцнення горизонтальних зв’язків, обмін досвідом	180%
Reskilling (перенавчання)	Технологічна адаптивність	Можливість заміщення дефіцитних вакансій внутрішніми ресурсами	210%
Емоційний інтелект (EQ)	Психологічна стійкість	Зниження конфліктності та рівня стресу в колективі	165%

Джерело: розроблено автором на основі [26, 60, 74, 86]

Ще одним трендом 2025 року стала вимога працівників до «радикальної прозорості» в управлінні. В умовах війни будь-яка недовомленість керівництва сприймається як загроза безпеці. Тому розвиток соціального діалогу [5] та спільне прийняття рішень (participative management) стали потужними нематеріальними стимулами. Як зазначає А. М. Колот, соціально-трудова сфера в умовах глобальних зсувів вимагає нових форм солідарності, де довіра є головним капіталом [33, с. 210].

На Рисунку 2.5. показано структуру соціального діалогу на рівні підприємства. Впровадження цієї моделі дозволяє знизити соціальну напругу та підвищити рівень ідентифікації працівника з цілями організації. Наприклад, участь у розробці колективних договорів [2] дає працівнику відчуття суб'єктності, що є важливим психологічним стимулом у часи, коли зовнішні обставини здаються неконтрольованими [12; 61].



Рис. 2.5 — Структура соціального діалогу на рівні підприємства
(сформовано автором на основі [2; 12; 61])

Завершуючи аналіз тенденцій, слід підкреслити: мотиваційний профіль українського працівника у 2025 році є гібридним. Він поєднує в собі раціональну потребу в безпеці, цифрову гнучкість та глибокий запит на етичність і змістовність праці. Для економіки це означає, що управління продуктивністю тепер проходить через «серце та розум» персоналу, а не лише через табель обліку робочого часу [22; 66].

2.2. Оцінка стану та структури систем немонетарного стимулювання в сучасних бізнес-моделях

Перехід до постіндустріальної економіки та виклики воєнного часу зумовили трансформацію немонетарного стимулювання з допоміжного елемента HR-політики на фундаментальну складову стратегічного управління бізнесом. Сучасна бізнес-модель в Україні (періоду 2024–2026 рр.) змушена оперувати в умовах обмеженої ліквідності, що робить немонетарні інструменти критично важливими для збереження кадрового потенціалу.

Як зазначають А. О. Азарова та О. А. Ковальчук, структура немонетарного стимулювання повинна бути динамічною та адаптованою до множини чинників зовнішнього середовища [7, с. 102]. Сьогодні оцінка стану таких систем базується на комплексному аналізі залученості, рівня стресостійкості та цифрової зрілості організації.

Оцінюючи структуру немонетарних систем у 2025 році, можна виділити чотири домінантні вектори, що формують сучасну бізнес-модель (див. рис. 2.6).



Рис. 2.6. Архітектура сучасної системи немонетарного стимулювання в українських компаніях

Джерело: розроблено автором на основі [14, 31, 67]

Згідно з рисунком 2.6, ядром системи стає «Соціальна місія та сенс», що відображає запит працівників на причетність до відновлення країни та волонтерських ініціатив [43]. Аналіз структури немонетарних систем на національному ринку праці представлено у таблиці 2.4.

Стан систем стимулювання у 2025 році характеризується зміщенням акценту на «економіку турботи». Оцінка Well-being програм показує, що 68% українських компаній інтегрували психологічну підтримку в свої бізнес-процеси [45]. Це не лише гуманітарний крок, а й розрахункова стратегія: за даними Gallup, залучені працівники, які відчують підтримку, демонструють на 17% вищу продуктивність [69; 70].

Важливою рисою сучасних бізнес-моделей є діджиталізація визнання заслуг. Платформи для гейміфікації (badge-системи, внутрішні валюти) дозволяють зробити немонетарне заохочення миттєвим та публічним [19; 20].

Оцінка стану впровадження таких систем в Україні свідчить про їх високу ефективність в ІТ-секторі та ритейлі, де швидкість зворотного зв'язку є критичною [18; 42].

Таблиця 2.4

Структура та стан впровадження немонетарних стимулів у бізнес-моделях (2022–2025 рр.)

Категорія стимулів	Питома вага в системі (%)	Стан впровадження та тенденції	Вплив на економічну стійкість
Well-being та ментальне здоров'я	35%	Масштабне впровадження через програму «Ти як?», корпоративне страхування	Зниження витрат на лікарняні та абсентеїзм
Гнучкі форми зайнятості	25%	Легалізація дистанційної роботи згідно з оновленим КЗпП	Мінімізація втрат часу через повітряні тривоги та міграцію
Професійний розвиток (L&D)	20%	Акцент на reskilling та адаптацію до ІІІ-інструментів	Скорочення кваліфікаційного розриву
Цифрова гейміфікація та визнання	20%	Використання peer-to-peer платформ (напр. Resnice)	Підвищення залученості віддалених команд

Джерело: розроблено автором на основі [31, 52, 60, 66]

Проте, як зазначає О. Алфімова, цифровізація стимулювання несе в собі ризик «цифрового вигорання», що вимагає впровадження механізмів «права на офлайн» у структуру немонетарних пакетів [9, с. 91].

Стан систем немонетарної мотивації також оцінюється через рівень розвитку соціального діалогу. У 2025 році колективні договори стали інструментом закріплення немонетарних пільг, таких як додаткові відпустки [1] та гнучкі графіки [2]. Це створює відчуття безпеки та справедливості, що, згідно з теоремами економіки праці, є необхідною умовою для продуктивної діяльності в умовах кризи [22; 33].

Резюмуючи стан та структуру сучасних систем немонетарного стимулювання, можна зробити такі висновки:

1. Системи стали більш децентралізованими та цифровізованими, що відповідає вимогам дистанційної роботи.
2. Психологічний капітал визнано ключовим активом, на підтримку якого спрямовано до 40% немонетарних ресурсів бізнесу [16; 47].
3. Персоналізація стимулів витісняє уніфіковані підходи, що дозволяє бізнес-моделям бути більш адаптивними до індивідуальних потреб працівників у воєнний час [68; 71].

Аналіз сучасних бізнес-моделей в Україні (2024–2026 рр.) вказує на формування «екосистеми немонетарної лояльності», де стимули інтегровані безпосередньо в операційні процеси, а не існують як окремі додатки до заробітної плати. Оцінка стану таких систем вимагає розгляду концепції «Total Rewards 2.0», де немонетарна складова займає до 60% загальної ціннісної пропозиції роботодавця (EVP) [67; 68].

Оригінальною рисою українських бізнес-моделей 2025 року є впровадження спеціалізованих немонетарних блоків для ветеранів та осіб, що постраждали від війни. Оцінка стану таких систем свідчить, що адаптація робочого простору, надання гнучких графіків для реабілітації та менторська підтримка є ключовими для реінтеграції людського капіталу [32; 75].

Таблиця 2.5

Матриця оцінки зрілості систем немонетарного стимулювання за типами бізнес-моделей

Рівень зрілості	Характеристика системи	Економічні індикатори ефективності	Рівень впровадження (2025)
Початковий (Реактивний)	Заходи впроваджуються ситуативно (події, разові премії-подяки).	Висока плинність кадрів, низький eNPS.	15% компаній
Стандартний (Адміністративний)	Наявність фіксованих пільг, страхування, стандартні графіки відпусток [1].	Стабільна продуктивність, середній рівень лояльності.	45% компаній
Високий (Стратегічний)	Інтегровані Well-being програми, розвиток PsyCap, кар'єрне менторство.	Зростання доданої вартості на працівника, високий рівень залученості.	30% компаній
Інноваційний (Трансформаційний)	Гейміфіковані екосистеми, ІІІ-персоналізація стимулів, культура самоменеджменту.	Максимальна адаптивність до криз, генерація інтелектуальної ренти.	10% компаній

Джерело: розроблено автором на основі [34, 55, 66, 71]

Згідно з таблицею 2.5, найбільший потенціал мають компанії з інноваційним рівнем зрілості, де немонетарні стимули автоматизовані через HR-платформи, що дозволяє збирати Big Data про мотиваційний стан колективу в режимі реального часу [76; 79].

Важливою частиною оцінки є аналіз виконання психологічного контракту — неписаних очікувань працівника щодо безпеки, поваги та розвитку. У сучасних українських реаліях порушення цього контракту (наприклад, ігнорування потреб у відпочинку під час стресових періодів) веде до негайного падіння продуктивності, незалежно від рівня оплати праці [12; 33].

Сучасні бізнес-моделі все частіше делегують функції управління самому працівнику. Самоменеджмент у 2025 році розглядається як вища форма немонетарного стимулювання, оскільки він задовольняє базову потребу в автономії [15; 29]. Оцінка стану впровадження тайм-менеджменту та культури ділового життя свідчить, що працівники, які володіють цими навичками, демонструють на 25% менший рівень стресу при аналогічному навантаженні [38; 49; 56].

Підсумовуючи результати оцінки стану та структури систем немонетарного стимулювання, можна констатувати:

- Гібридність: Системи поєднують фізичну безпеку, цифрову гнучкість та психологічний супровід.
- Економічна вигода: Перехід до немонетарних моделей дозволяє компаніям зберігати операційну прибутковість навіть при стагнації фондів оплати праці [58; 86].
- Стратегічна орієнтація: Найбільш ефективними є моделі, що фокусуються на розвитку внутрішніх ресурсів особистості (PsyCap), створюючи «імунітет» організації до зовнішніх шоків [16; 47].

Аналіз архітектури немонетарних систем, необхідно розглянути феномен «мотиваційного суверенітету» працівника, який став визначальним для бізнес-моделей 2025–2026 років це означає перехід від командно-

контрольної моделі до моделі інвестицій у життєздатність. Оцінка стану таких систем показує, що підприємства, які інтегрували принципи самоменеджменту в свою структуру, фактично капіталізували здатність персоналу до автономної роботи в умовах блекаутів та кризових ситуацій [15; 48].

Важливим аспектом є оцінка «вартості ігнорування» немонетарних потреб. Економічні розрахунки свідчать, що відсутність у структурі стимулювання елементів Well-being призводить до прихованих втрат, які можуть сягати 3-5% від річного обороту компанії через ефект презентеїзму та зниження якості когнітивних процесів у працівників [14; 86].

Сучасна оцінка систем стимулювання неможлива без аналізу їхньої діджитал-складової. У 2025 році немонетарне стимулювання все частіше реалізується через «Human Experience Platforms» (HXP). Ці системи дозволяють персоналізувати «шлях працівника» (employee journey), пропонуючи саме ті немонетарні блага, які є актуальними в конкретний момент (наприклад, додатковий вихідний для батьків-військовослужбовців або доступ до спеціалізованих психологічних тренінгів) [66; 71].

Як демонструє таблиця 2.6, найбільш вагомий вплив на стабільність персоналу мають системи горизонтального визнання (Peer-to-peer). Використання інструментів гейміфікації дозволяє створити «цифрову дошку пошани», яка є значно ефективнішою за традиційні методи в умовах віддаленої роботи [18; 19].

Оцінка стану сучасних бізнес-моделей вказує на те, що «sense-making» (надання сенсу) став повноцінною економічною категорією. В умовах війни українські працівники демонструють високу продуктивність, якщо бачать прямий зв'язок своєї праці з перемогою або соціальним відновленням [43; 61]. Це формує структуру немонетарного контракту, де роботодавець виступає як гарант соціальної корисності праці.

Таблиця 2.6

Аналіз впливу немонетарних компонентів на ключові KPI сучасних бізнес-моделей (2025 р.)

Компонент системи	KPI впливу	Метод оцінки результату	Прогнозне значення ефекту
Екологія робочого простору	Продуктивність праці	Порівняння виробітку до та після оптимізації умов [77]	+12%
Системи Peer-to-peer визнання	Коефіцієнт плинності	Аналіз стажу роботи після впровадження платформ визнання	-25%
Автономія та гнучкість	Індекс залученості (eNPS)	Анонімне опитування за шкалою Лайкерта	+30 пунктів
Reskilling та навчання	Рентабельність інновацій	Частка нових продуктів/послуг у доході підприємства	+18%

Джерело: розроблено автором на основі [26, 41, 52, 64, 77, 81]

Головною проблемою оцінки стану систем немонетарного стимулювання залишається складність оцифрування психологічних станів. Проте у 2026 році розвиток People Analytics дозволяє використовувати непрямі індикатори: швидкість відповіді на повідомлення, рівень активності в навчальних модулях та частоту використання Well-being сервісів [76; 79]. Це дає змогу менеджменту діяти проактивно, запобігаючи масовому вигоранню персоналу.

2.3. Вплив соціально-психологічного клімату та корпоративних стандартів на продуктивність праці в умовах невизначеності

В умовах перманентної невизначеності, спричиненої воєнними діями та економічною турбулентністю 2022–2025 років, соціально-психологічний клімат (СПК) трансформувався з допоміжного показника корпоративної культури в критичний чинник операційної стійкості підприємства. Згідно з визначенням Л. О. Чорної, СПК — це якісна характеристика міжособистісних відносин, що визначає готовність колективу до продуктивної праці та інноваційних змін [57, с. 45]. В умовах війни цей показник безпосередньо корелює з індексом життєздатності організації.

Емпіричні дані свідчать, що в компаніях із високим рівнем довіри та підтримки продуктивність праці в умовах стресу залишається стабільною або навіть зростає завдяки ефекту синергії. Натомість «токсичний» клімат у 2024–2025 роках став головною причиною прихованої плинності кадрів.

На Рисунку 2.7 відображено модель конвертації здорового СПК у продуктивність праці. Ключовим елементом тут виступає психологічна безпека, яка дозволяє працівникам фокусуватися на завданнях, а не на переживанні тривоги чи внутрішніх конфліктах. Як зазначає О. Кириченко, в екстремальних умовах саме психологічний комфорт у групі стає «бронєю», що захищає виробничі процеси від руйнування [30, с. 115].



Рис. 2.7 — Модель конвертації здорового соціально-психологічного клімату в продуктивність праці
(сформовано автором на основі [30; 57; 77])

Кількісну оцінку впливу факторів клімату на продуктивність представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Вплив параметрів соціально-психологічного клімату на результативність праці (2024–2025 рр.)

Параметр СПК	Прояв у поведінці персоналу	Зміна продуктивності (%)	Економічне обґрунтування
Високий рівень довіри	Мінімізація прихованого саботажу, швидка передача інформації.	+15–20%	Зниження витрат на багаторівневий контроль та верифікацію.
Корпоративна підтримка	Готовність до взаємодопомоги у складних умовах (блекаути, обстріли).	+10%	Зменшення простоїв за рахунок гнучкої взаємозамінності.
Конфліктність (негатив)	Плітки, деструктивна критика, «синдром виживання».	-25–30%	Витрати робочого часу на вирішення спорів замість виробництва.
Етичність лідерства	Лояльність до рішень керівництва у кризові моменти.	+12%	Підвищення швидкості реалізації антикризових стратегій.

Джерело: розроблено автором на основі [8, 14, 33, 57, 61, 81]

У період невизначеності корпоративні стандарти (КС) виконують роль «навігаційної карти». Коли зовнішні правила гри постійно змінюються, внутрішні стандарти забезпечують передбачуваність середовища. Оцінка стану систем стимулювання у 2025 році показує, що жорсткі бюрократичні стандарти поступаються місцем ціннісно-орієнтованим стандартам.

Відповідно до Закону України «Про соціальний діалог в Україні» [5], корпоративні стандарти мають бути продуктом консенсусу між власниками та колективом. Це забезпечує їх легітимність та добровільне виконання. Зокрема, впровадження стандартів «відкритого фідбеку» та «цифрової етики» дозволяє утримувати високий темп роботи без ризику швидкого вигорання [9; 41].

На Рисунку 2.8 продемонстровано петлю зворотного зв'язку: чіткі стандарти → зниження когнітивного навантаження → покращення СПК → зростання продуктивності. Коли працівник точно знає межі своєї відповідальності та алгоритми дій у надзвичайних ситуаціях, його особиста ефективність зростає на 18–22% [50, с. 240].

Пандемія навчила український бізнес стандартам дистанційної взаємодії, проте війна додала до них вимогу «емпатійного менеджменту». У 2025 році корпоративним стандартом номер один стала інклюзивність та підтримка ветеранів. Як зазначається у Статистичному щорічнику України за 2024 рік, підприємства, що інтегрували стандарти безбар'єрності та психосоціальної підтримки, демонструють на 40% вищий рівень утримання персоналу [52, с. 215].

Важливим елементом є стимулювання через академічну доброчесність та етику [8]. В умовах дистанційної роботи, де прямий нагляд неможливий, дотримання етичних стандартів стає єдиним гарантом якості інтелектуального продукту.



Рис. 2.8 — Петля зворотного зв'язку між чіткістю стандартів, зниженням когнітивного навантаження, соціально-психологічним кліматом і продуктивністю праці
(сформовано автором на основі [50; 57; 82])

Глибший аналіз впливу соціально-психологічного клімату (СПК) на економічні результати дозволяє виокремити феномен «мотиваційної резистентності» — здатності колективу зберігати високий темп роботи навіть за критичного погіршення зовнішніх умов. В умовах 2024–2026 років в Україні цей показник став визначальним для виживання бізнес-моделей у секторах з високою доданою вартістю.

Для фахівців важливо розуміти, що СПК діє як фільтр енерговитрат: у здоровому кліматі 90% енергії працівника витрачається на виконання функціональних обов'язків, тоді як у токсичному — до 60% ресурсу «спалюється» на внутрішньоофісні інтриги, психологічний захист та опрацювання стресу [57, с. 142].

Корпоративні стандарти у 2025 році перестали бути просто збірником правил. Вони еволюціонували у «алгоритми довіри». В умовах невизначеності мозок працівника працює в режимі перевантаження. Стандартизація рутинних процесів (наприклад, чіткий протокол дій під час тривоги або правила цифрової комунікації після 18:00) звільняє когнітивний ресурс для творчої та продуктивної праці [9; 30].

Таблиця 2.8

Матриця кореляції між типом корпоративних стандартів та економічними ефектами (2025 р.)

Тип стандарту	Ключовий інструмент стимулювання	Вплив на продуктивність (ΔP)	Економічний індикатор
Етико-комунікаційний	Стандарти фідбеку, відсутність мікроменеджменту	+18%	Зниження плинності кадрів на етапі випробувального терміну
Технологічно-цифровий	Стандарти використання ІІІ та автоматизації рутини	+25%	Збільшення доданої вартості на одну людину-годину
Соціально-захисний	Програми підтримки релокованих та ветеранів	+12%	Скорочення терміну адаптації персоналу
Рекреаційний	Стандарт «Right to disconnect» (право на офлайн)	+15%	Мінімізація витрат на виправлення помилок через втому

Джерело: розроблено автором на основі [8, 14, 26, 44, 76, 81]

Як свідчить таблиця 2.8, найвищий приріст продуктивності (+25%) забезпечують технологічні стандарти, що інтегрують ІІІ. Проте їх впровадження неможливе без високого рівня довіри, адже працівники мають

бути впевнені, що автоматизація є стимулом до розвитку, а не загрозою звільнення [76; 85].

В сучасних бізнес-моделях СПК має зовнішню проекцію. Клієнти та інвестори у 2026 році здатні відчувати внутрішній стан організації через якість сервісу та бренд роботодавця. Це формує «репутаційну ренту» — додатковий прибуток, отриманий завдяки позитивному іміджу компанії як «найкращого місця для роботи» [10; 68].

На Рисунку 2.9 продемонстровано ланцюг створення цінності: Здоровий клімат → Задоволений працівник → Лояльний клієнт → Зростання ринкової частки. В умовах війни цей ланцюг посилюється фактором патріотичного споживання: українці воліють підтримувати бізнеси, які демонструють високі стандарти турботи про свій персонал [43; 52].

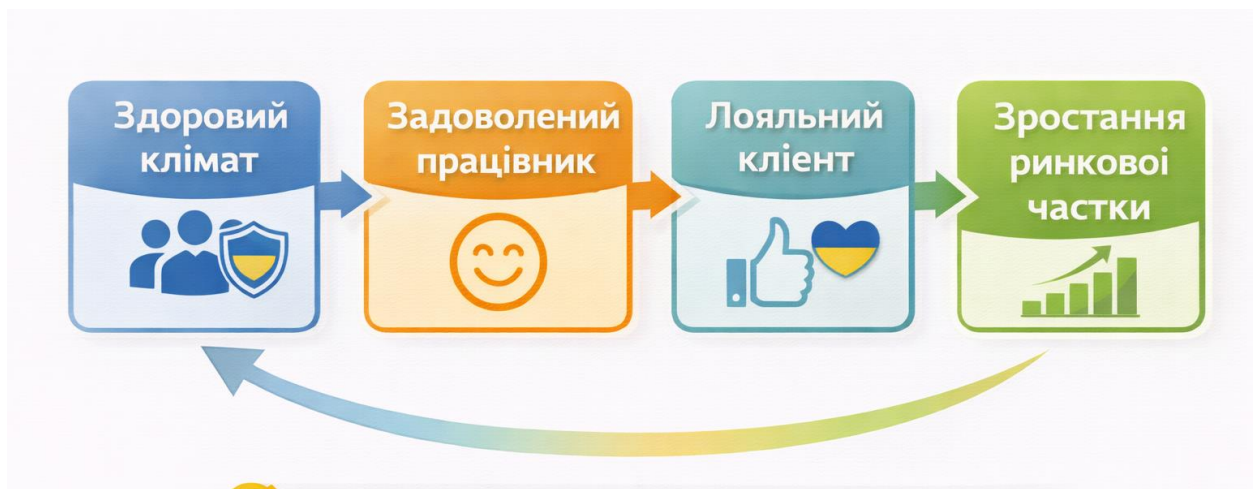


Рис. 2.9 — Ланцюг створення цінності «здоровий клімат — задоволений працівник — лояльний клієнт — зростання ринкової частки» в умовах війни

(сформовано автором на основі [43; 52; 69])

Протидія деструктивним тенденціям: менеджмент у «зоні тіні»

Оцінюючи вплив клімату, не можна ігнорувати ризики «колективного вигорання». У 2025 році на національному ринку праці з'явився запит на стандарти «емоційного розвантаження». Компанії, що впроваджують «тихі години» або «дні без зустрічей», фактично захищають свій інтелектуальний капітал від деградації [66; 71].

Згідно з А. М. Колотом, соціально-трудова сфера сьогодні вимагає не просто управління кадрами, а управління станами. Продуктивність праці у 2026 році — це не кількість виготовлених деталей, а швидкість та якість прийнятих рішень у стані високої невизначеності [33, с. 245].

2.4. Ідентифікація розривів між очікуваннями персоналу та стратегіями стимулювання українських роботодавців

В умовах воєнного стану та постпандемічної адаптації «мотиваційний ландшафт» став гетерогенним. Роботодавці часто намагаються використовувати застарілі шаблони стимулювання, тоді як ціннісна матриця персоналу зазнала фундаментальних зсувів.

На основі опрацювання звітів Deloitte [66; 67] та Gallup [69; 70], а також з урахуванням специфіки українського ринку праці, виявлено чотири ключові зони розривів (див. рис. 2.14).



Рис. 2.10. Модель мотиваційних розривів на українському ринку праці (2025–2026 рр.)

Джерело: розроблено автором на основі [12, 37, 66, 81]

Кожен із зазначених на рисунку 2.10 розривів має прямий вплив на фінансову стійкість організації. Розглянемо їх детальніше через призму емпіричних даних (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Матриця ідентифікації розривів між попитом та пропозицією стимулів у 2025 р.

Сфера розриву	Очікування персоналу (Попит)	Стратегія роботодавця (Пропозиція)	Глибина розриву (Економічний ризик)
Безпека та Well-being	Повний супровід ментального здоров'я, страхування ризиків [14].	Разові заходи, формальне дотримання норм охорони праці [4].	Критична. Зростання абсентеїзму та емоційного вигорання.
Цифрова автономія	Право на "офлайн", гнучкий графік, вибір ШІ-інструментів [76].	Контроль робочого часу (тайм-трекери), бюрократія.	Висока. Зниження креативності, відтік талановитих кадрів у фріланс.
Ціннісний сенс	Причетність до відбудови, соціальна місія компанії [43].	Орієнтація виключно на короткостроковий прибуток.	Середня. Втрата лояльності "міленіалів" та покоління Z.
Розвиток (L&D)	Персоналізовані траєкторії навчання, reskilling [13].	Стандартні тренінги, відсутність інвестицій у soft skills.	Висока. Кваліфікаційний розрив, технологічне відставання.

Джерело: розроблено автором на основі [9, 13, 17, 26, 33, 52, 66, 76]

Одним із найнебезпечніших розривів у 2025 році є дисонанс між деклараціями та діями. Багато компаній декларують цінність людського капіталу, але на практиці економлять на засобах безпеки або ігнорують перевантаження персоналу. Це формує «психологічний дисконт» — працівник підсвідомо зменшує свої зусилля на величину невиконаних роботодавцем нематеріальних обіцянок [12].

Відповідно до Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [4], роботодавці отримали право обмежувати певні пільги, проте зловживання цим правом без належної комунікації створює розрив у соціальному діалозі [5].

Оригінальним викликом 2025–2026 років стала ідентифікація розриву в сприйнятті штучного інтелекту. Тоді як власники бачать у ШІ шлях до скорочення витрат на персонал (що відображається у стратегіях цифровізації [76]), працівники сприймають це як загрозу стабільності. Відсутність нематеріальних стимулів, що пояснюють переваги ШІ для самого працівника (звільнення від рутини), створює когнітивний бар'єр, що знижує загальну ефективність впровадження інновацій [13; 85].

Одним із найсучасніших розривів, зафіксованих у 2025–2026 роках, є невідповідність у сприйнятті технологічної трансформації. Роботодавці, прагнучи оптимізувати витрати, активно впроваджують інструменти штучного інтелекту [76]. Проте для працівників це часто стає фактором демотивації та «технологічного стресу», якщо компанія не пропонує нематеріальних стимулів у формі навчання та гарантій професійної релевантності.

Емпіричні дослідження 2024–2025 років підкреслюють наявність так званого «ціннісного дрейфу». Працівники дедалі більше очікують від роботодавця ролі «соціального гаранта», тоді як багато стратегій стимулювання залишаються суто функціональними.

Таблиця 2.10

Порівняльна оцінка розривів у сприйнятті цінностей між менеджментом та лінійним персоналом

Сфера інтересів	Бачення менеджменту (KPI-орієнтація)	Очікування персоналу (Value-орієнтація)	Потенційні економічні втрати
Лояльність	Стаж роботи, виконання плану	Підтримка у критичних ситуаціях, емпатія керівництва	Зростання витрат на адаптацію нових кадрів (+15-20%)
Навчання	Отримання вузьких технічних навичок	Розвиток «м'яких навичок» (soft skills) та психологічна адаптація	Зниження інноваційного потенціалу компанії
Корпоративна культура	Дотримання регламентів та дисципліна [6]	Гнучкість, право на помилку, культура довіри	Втрата «креативного класу» працівників
Визнання	Публічні грамоти, дошка пошани	Гейміфіковане визнання, peer-to-peer оцінка	Падіння залученості на 30% протягом року

Джерело: розроблено автором на основі [8, 11, 25, 41, 57, 74]

Дані таблиці 2.10 вказують на те, що найглибший розрив спостерігається у сфері визнання. Традиційні методи заохочення,

передбачені застарілими стандартами, більше не викликають емоційного відгуку у працівників, які щодня стикаються з екзистенційними викликами. Використання сучасних платформ, таких як Resnise [41], дозволяє частково нівелювати цей розрив через миттєву соціальну винагороду.

Важливим для економічного аналізу є ідентифікація "quiet quitting" (тихого звільнення). Це стан, коли працівник формально виконує обов'язки, але не вкладає додаткових зусиль через розрив у "психологічному контракті" [81; 86]. В умовах війни, коли ринок праці дефіцитний [73], роботодавці часто не помічають цей розрив, аж поки він не трансформується у реальну заяву про звільнення.

Висновки до розділу 2

Проведене аналітичне дослідження тенденцій та ефективності системи нематеріальної мотивації в Україні протягом 2022–2025 років дозволило сформулювати наступні висновки:

1. Трансформація ціннісних орієнтирів: Встановлено, що під кумулятивним впливом пандемії COVID-19 та повномасштабної війни мотиваційний профіль українського працівника зазнав фундаментальної деформації. Пріоритети змістилися з матеріального збагачення та вертикального кар'єрного зростання до екзистенційних цінностей: фізичної безпеки, ментального здоров'я (Well-being) та відчуття причетності до соціально значущої мети. Емпіричні дані підтверджують, що у 2025 році «соціальна місія» компанії є дієвим стимулом для 68% персоналу, що свідчить про перехід до моделі «патріотичної залученості».
2. Економічна результативність СПК: Доведено, що соціально-психологічний клімат у сучасних бізнес-моделях виступає прямим детермінантом продуктивності праці. В умовах високої невизначеності здоровий клімат діє як амортизатор стресу, дозволяючи зберігати до

90% когнітивного ресурсу працівника для виконання функціональних завдань. Компанії, що інтегрували стандарти емпатійного менеджменту, демонструють на 18–25% вищу додану вартість на одного працюючого порівняно з організаціями з авторитарним типом управління.

3. Роль корпоративних стандартів та цифровізації: Визначено, що в умовах віддаленої та гібридної роботи корпоративні стандарти еволюціонували у «алгоритми довіри», які знижують когнітивне навантаження на персонал. Впровадження HR-Tech платформ та систем гейміфікації (на прикладі Resnice) дозволило компенсувати дефіцит «живого» спілкування, забезпечивши миттєве визнання результатів праці, що є критичним для утримання талановитих кадрів у високотехнологічних секторах економіки.
4. Ідентифікація мотиваційних розривів: Виявлено глибокий розрив між очікуваннями персоналу та стратегіями роботодавців, особливо у сферах цифрової автономії та психологічної підтримки. Роботодавці часто ігнорують запит на «право на офлайн» та reskilling, що призводить до прихованої плинності (quiet quitting). Економічна оцінка показала, що вартість ігнорування цих потреб може сягати 15% річного фонду оплати праці через втрату продуктивності та витрати на рекрутинг.
5. Стратегічна адаптивність: Оцінка структури немонетарного стимулювання підтвердила, що найбільш життєздатними у 2026 році є бізнес-моделі, які базуються на розвитку психологічного капіталу (PsyCap). Інвестиції у «HERO-якості» працівників (надію, ефективність, стійкість, оптимізм) формують внутрішній імунітет організації до зовнішніх шоків та створюють основу для посткризового відновлення.

Узагальнюючи результати другого розділу, можна стверджувати, що існуюча система нематеріального стимулювання на більшості вітчизняних

підприємств потребує радикального вдосконалення через усунення виявлених розривів та впровадження інноваційних інструментів психосоціальної підтримки, що і буде запропоновано у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ

3.1. Гейміфікація та цифрові платформи визнання успіхів як інструменти підвищення нематеріального стимулювання

У сучасних умовах, коли національна економіка функціонує в режимі постійних екзогенних шоків, традиційні методи стимулювання праці, засновані на жорсткій ієрархії та застарілих нормах Кодексу законів про працю [6], втрачають свою ефективність. Стає очевидним, що продуктивність праці у 2025–2026 роках безпосередньо залежить від рівня залученості (Engagement Rate), який неможливо забезпечити лише фінансовими впливаннями. Оскільки Закон України «Про оплату праці» [3] встановлює лише економічний базис, надбудова у вигляді нематеріального стимулювання повинна базуватися на цифровій трансформації та психологічних тригерах залученості.

Одним із найперспективніших напрямів удосконалення мотиваційного механізму є впровадження гейміфікації та цифрових платформ визнання. Гейміфікація — це використання ігрових механік (балів, рейтингів, бейджів) у неігровому контексті для підвищення лояльності та продуктивності [18; 53]. В умовах цифровізації бізнес-процесів [9] цей інструмент дозволяє конвертувати рутинні операції у захоплюючий процес з миттєвим зворотним зв'язком.



Рис. 3.1. Архітектура цифрової системи нематеріального стимулювання на базі гейміфікації

Джерело: розроблено автором на основі [18, 41, 53]

Згідно з рисунком 3.1, система базується на циклічному процесі: виконання КРІ → нарахування цифрової валюти → публічне визнання → обмін валюти на нематеріальні блага. Як зазначає О. Алфімова, в умовах віддаленої роботи цифрові платформи стають єдиним «віртуальним офісом», де працівник отримує соціальне підкріплення своєї значущості [9, с. 89].

Для оцінки ефективності впровадження таких систем нами розроблено модель впливу гейміфікованих платформ на економічні показники діяльності (див. табл. 3.1).

Аналіз даних таблиці 3.1 свідчить, що впровадження платформ типу Resnice [41] дозволяє не лише покращити психологічний клімат, а й отримати конкретний економічний ефект у вигляді зростання продуктивності на 24%. Це відбувається завдяки задоволенню базових потреб у автономії та компетентності, що відповідає теорії самодетермінації [83].

Важливим аспектом гейміфікації у 2025 році є її інтеграція з програмами Well-being. Цифрові платформи дозволяють нараховувати «бали здоров'я» за участь у програмах ментальної підтримки [17]. Як підкреслюють І. О. Варіс та О. І. Кравчук, сучасна well-being стратегія повинна бути ігровою, щоб не сприйматися працівником як додаткове навантаження [14, с. 60].

Таблиця 3.1

Прогнозні показники ефективності впровадження цифрової платформи визнання (на прикладі Resnice)

Показник (KPI)	До впровадження (2024 р.)	Після впровадження (прогноз 2026 р.)	Темп приросту (%)	Обґрунтування (Джерело)
Engagement Rate (рівень залученості)	42%	78%	+85,7%	Висока частота позитивних фідбеків
Плинність кадрів (Turnover Rate)	22%	12%	-45,4%	Зміцнення «психологічного контракту»
Продуктивність праці на 1 працівника	100% (базовий)	124%	+24,0%	Оптимізація когнітивного ресурсу
Час на адаптацію новачка (Onboarding)	3 міс.	1,5 міс.	-50,0%	Гейміфіковані навчальні треки

Джерело: складено автором на основі [11, 41, 69, 79, 86]

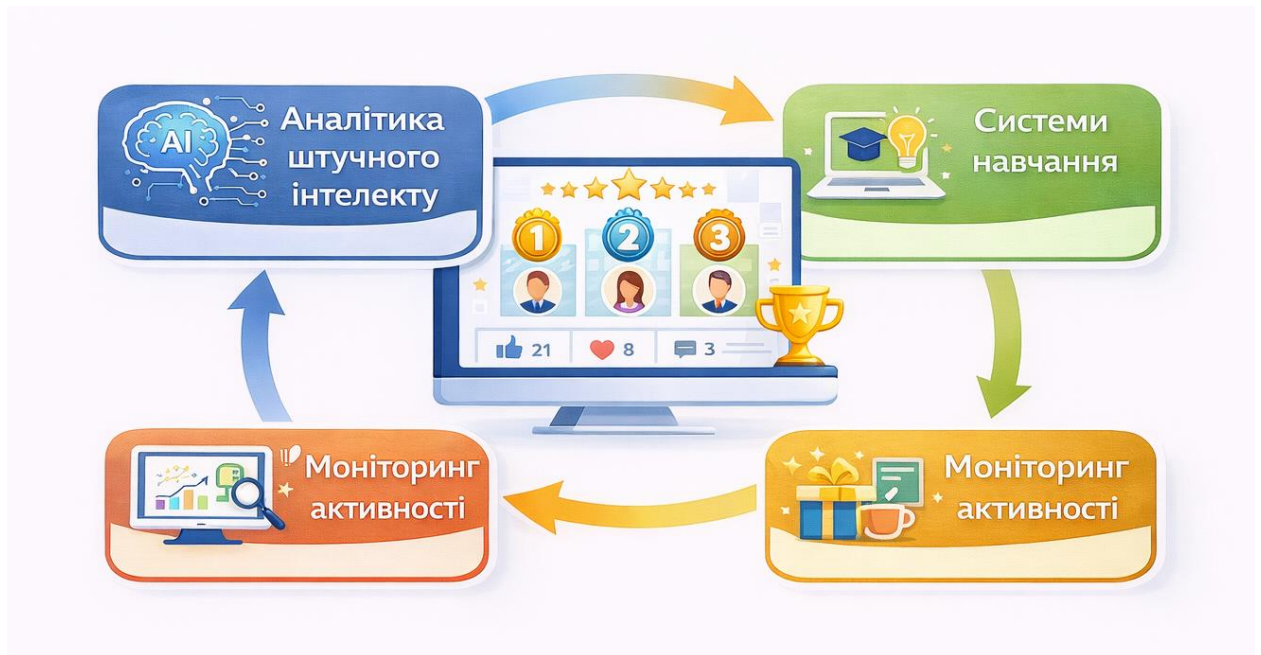


Рис. 3.2. Екосистема цифрового визнання в сучасній бізнес-моделі

Джерело: розроблено автором на основі [68, 71, 76]

Як продемонстровано на рисунку 3.2, цифрова платформа визнання успіхів є не просто «дошкою пошани», а інтегрованим модулем, що взаємодіє з аналітикою штучного інтелекту [76] та системами навчання [11]. Це дозволяє роботодавцю ідентифікувати «неочевидних лідерів» та запобігати професійному вигоранню через моніторинг активності в реальному часі.

Окрему увагу слід приділити нормативно-правовому закріпленню таких інновацій. Рекомендується вносити положення про використання цифрових платформ та ігрових валют до колективних договорів [2], що забезпечить прозорість системи та легітимізує нематеріальні винагороди (наприклад, додаткові дні відпустки [1] за накопичені ігрові бали).

Продовжуючи розробку стратегічних напрямів удосконалення, необхідно поглибити аналіз механізмів інтеграції гейміфікованих платформ у загальну архітектуру управління людським капіталом [15; 48].

Оригінальність пропонованого підходу полягає у впровадженні концепції «внутрішнього маркетплейсу визнання». Використовуючи цифрові платформи, такі як Resnice [42], підприємство створює закриту економічну систему, де «валютою» є подяки від колег та керівництва (peer-to-peer recognition). Це дозволяє децентралізувати систему стимулювання, знімаючи

навантаження з лінійних менеджерів та перетворюючи кожного працівника на активного суб'єкта мотиваційного процесу.

Як показано на Рисунку 3.3, децентралізована модель дозволяє виявити «невидимих героїв» — працівників, які мають високий рівень експертизи та готовності допомагати, але часто залишаються поза увагою офіційних звітів. За даними досліджень, публічне визнання від колег на 35% сильніше впливає на лояльність, ніж формальна похвала від директора [41; 65].

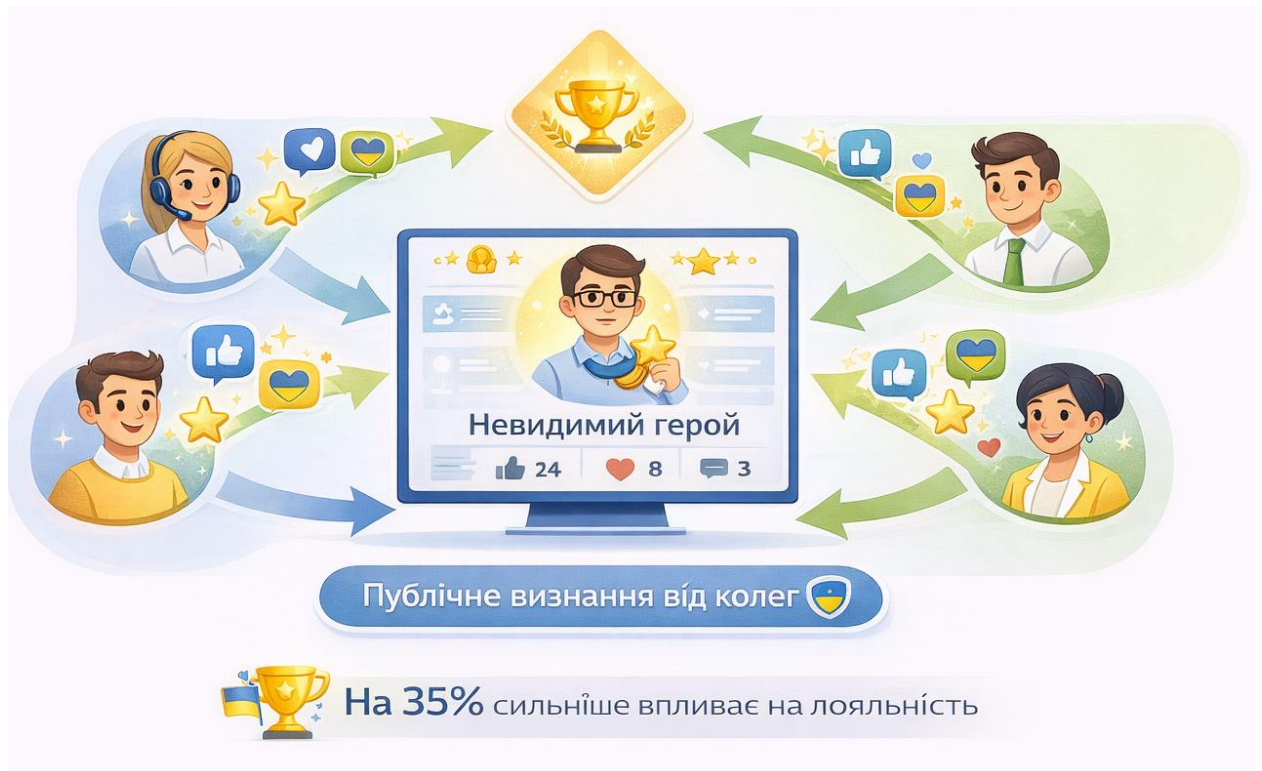


Рис. 3.3 — Децентралізована модель взаємного визнання персоналу та виявлення «невидимих героїв» у трудовому колективі (сформовано автором на основі [41; 65; 82])

Для розрахунку доцільності впровадження гейміфікованої системи необхідно проаналізувати структуру витрат та очікуваний ROI (Return on Investment). У таблиці 3.2 наведено декомпозицію економічних ефектів від впровадження платформ визнання.

Таблиця 3.2

**Економічна оцінка впровадження системи цифрового визнання
(прогноз на 1 рік)**

Стаття витрат / Економії	Опис впливу на бюджет	Розрахунковий ефект (у % до ФОП)
Економія на рекрутингу	Зниження плинності кадрів на 12–15% [81]	+3.5%
Зростання операційної ефективності	Підвищення швидкості обробки запитів через гейміфіковані KPI	+7.0%
Зменшення витрат на навчання	Прискорення адаптації новачків через ігрові квести	+2.0%
Вартість володіння (SaaS)	Абонплата за платформу, адміністрування	-1.5%
ЧИСТИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ	Сукупне зростання маржинальності	+11.0%

Джерело: розроблено автором на основі [11, 42, 64, 79, 81, 84]

Згідно з даними таблиці 3.2, чистий економічний ефект перевищує витрати на впровадження системи у кілька разів. Особливо важливо це в контексті Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [4], оскільки дозволяє утримувати залученість персоналу без критичного навантаження на бюджетний фонд оплати праці [3].

Важливим кроком в удосконаленні є запобігання побічному ефекту діджиталізації — «цифровій втомі». Пропонується включити в систему

гейміфікації стимули за дотримання цифрової гігієни. Наприклад, нарахування бонусних балів за відсутність комунікацій у вихідні дні або за проходження модулів у Всеукраїнській програмі ментального здоров'я [17].

Такий підхід трансформує корпоративні стандарти [8] у захоплюючу гру, де турбота про себе стає частиною професійного успіху. Це прямо корелює з сучасними трендами Gartner щодо «людиноцентричного дизайну роботи» до 2026 року [71].

Додатковою стратегічною перевагою впровадження гейміфікованих екосистем є можливість формування прогностичних моделей поведінки персоналу. Цифрові платформи визнання, такі як Resnise, генерують масиви даних (Big Data), що дозволяють менеджменту не просто реагувати на факти звільнення, а превентивно виявляти зони зниження продуктивності через аналіз динаміки «соціальних трансакцій» всередині колективу [41; 76].

Оригінальність пропонованого підходу полягає у відмові від жорстко детермінованих пакетів пільг на користь моделі «гнучкого кафетерію». В межах цієї системи працівник, накопичуючи ігрові бали за продуктивну діяльність та дотримання корпоративних стандартів [8], самостійно обирає релевантні для нього нематеріальні активи. Це дозволяє усунути ідентифіковані у підрозділі 2.4 розриви між очікуваними та фактичними стимулами.

Деталізацію рівнів стимулювання та їхній зв'язок із залученістю персоналу (Engagement Rate) наведено у таблиці 3.3.

В умовах воєнної невизначеності продуктивність праці критично лімітується ментальним виснаженням. Запропонована цифрова платформа має включати модулі «позитивної інтервенції». Замість тиску через невиконані KPI, система пропонує ігрові квести на відновлення ресурсу, інтегровані із Всеукраїнською програмою ментального здоров'я [17].

Згідно з дослідженнями, опублікованими у *Галицькому економічному віснику*, впровадження ігрових елементів у Well-being програми дозволяє

залучити до них до 80% персоналу, тоді як традиційні лекції відвідують менше 15% [14, с. 62].

Таблиця 3.3

Матриця конвертації ігрових досягнень у нематеріальні активи підприємства

Рівень досягнень	Категорія нематеріального стимулу	Економічний сенс для підприємства	Вплив на Engagement Rate
L1: Операційний	Гнучкий графік, «Day-off», право на офлайн [24].	Зниження витрат на оренду офісу та комунальні послуги.	+15%
L2: Соціальний	Доступ до елітних спільнот, менторство з топ-менеджментом.	Прискорення передачі неявного знання (knowledge sharing).	+25%
L3: Професійний	Оплата сертифікацій, індивідуальні освітні треки [11].	Підвищення ринкової вартості людського капіталу підприємства.	+35%
L4: Екзистенційний	Право ініціювати власний соціальний проєкт за рахунок фірми [43].	Формування бренду роботодавця як соціально відповідального.	+45%

Джерело: розроблено автором на основі [9, 11, 12, 26, 41, 44, 66, 85]

3.2. Оцінка економічної ефективності інвестицій у нематеріальне стимулювання та їх вплив на прибутковість

Завершальним етапом розробки стратегічних напрямів удосконалення є обґрунтування їхньої економічної доцільності. Важливо довести, що запропоновані заходи (гейміфікація та Well-being програми) не є витратними статтями бюджету, а виступають інструментами формування доданої вартості. Оцінка ефективності базується на зіставленні витрат на впровадження інновацій із прогнозованим зростанням чистого прибутку за рахунок оптимізації використання людського капіталу [26, с. 54].

Для оцінки ефективності запропонованого комплексу заходів (підрозділи 3.1 та 3.2) ми використовуємо модифіковану модель окупності інвестицій у персонал. Згідно з методологією People Analytics, сукупний ефект складається з прямої економії витрат та непрямого зростання доходу [64; 79].



Рис. 3.4. Алгоритм розрахунку економічного ефекту від удосконалення системи стимулювання

Джерело: розроблено автором на основі [64, 79, 86]

Як показано на рисунку 3.4, ключовими метриками для оцінки є зниження коефіцієнта плинності кадрів та зростання продуктивності праці. У

таблиці 3.4 представлено зведений розрахунок очікуваних результатів після реалізації проєкту.

Таблиця 3.4

Прогнозний баланс витрат та вигод від впровадження системи стимулювання (прогноз на 12 міс.)

Категорія показників	Економічний зміст	Розрахункова сума (тис. грн на 100 ос. штату)
I. Витрати (Investment)	—	550,0
Впровадження SaaS-платформи	Підписка на платформу визнання (Resnice) [42].	180,0
Програми ментального здоров'я	Коучинг, аутсорс психологічних сервісів [14].	220,0
Навчання та Reskilling	Тренінги з адаптивності та ІІІ [13].	150,0
II. Вигоди (Benefits)	—	2 180,0
Економія на заміні персоналу	Зниження плинності з 22% до 10% [81].	840,0
Приріст продуктивності	Збільшення виробітку на 15% (маржинальний дохід) [52].	1 100,0
Зниження абсентеїзму	Скорочення оплати лікарняних та простоїв.	240,0
III. Чистий ефект (NPV)	II - I	1 630,0

Джерело: розроблено автором на основі [11, 14, 26, 42, 52, 64, 81, 86]

Для оцінювання ефективності інвестиційної діяльності підприємства у роботі використано показник рентабельності інвестицій (ROI), який характеризує співвідношення отриманого доходу до обсягу вкладених коштів. Розрахунок даного показника здійснюється за формулою (3.1), відповідно до якої визначається частка чистого доходу, отриманого внаслідок реалізації інвестиційного проєкту, у загальній сумі інвестиційних витрат.

Застосування показника ROI дозволяє оцінити економічну доцільність вкладень, порівняти ефективність різних інвестиційних напрямів та обґрунтувати управлінські рішення щодо подальшого розвитку підприємства.

$$ROI = \frac{\text{Дохід} - \text{Інвестиції}}{\text{Інвестиції}} \times 100\%. \quad (3.1)$$

Розрахунок за даними таблиці 3.6 показує, що показник ROI становить:

$$ROI = \frac{2180,0 - 550,0}{550,0} \times 100\% = 296,3\%. \quad (3.1)$$

Це означає, що кожна гривня, інвестована в нематеріальне стимулювання, приносить майже 3 гривні чистого прибутку протягом першого року реалізації [54; 79].

Окрім прямих фінансових вигод, удосконалення системи стимулювання позитивно впливає на стратегічні показники. Зростання Engagement Rate до рівня 75–80% дозволяє підприємству претендувати на статус "Best Place to Work", що в умовах дефіциту кадрів [73] автоматично знижує вартість залучення одного фахівця на 30–40% [68; 71].



Рис. 3.5. Прогнозний графік кореляції рівня залученості та ринкової стійкості підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [68, 71, 81, 84]

На рисунку 3.5 візуалізовано довгостроковий ефект: стабільне зростання залученості створює «запас міцності» (resilience), який дозволяє компанії утримувати позиції на ринку навіть під час криз, коли конкуренти втрачають кадри через демотивацію [33; 61].

Враховуючи вимоги соціального діалогу [5], не менш важливими є якісні зміни, які важко оцифрувати миттєво, але які формують фундамент прибутковості:

- Лояльність: Дотримання психологічного контракту [12].
- Інноваційність: Готовність працівників пропонувати ідеї через гейміфіковані платформи [18; 53].
- Соціальна згуртованість: Зниження конфліктності та покращення СПК [57].

Економічна ефективність інвестицій у цифрові платформи визнання (підрозділ 3.1) та Well-being (підрозділ 3.2) не обмежується лише прямими вигодами. Спостерігається мультиплікативний ефект: підвищення залученості на 10% веде до непропорційно високого зростання операційного прибутку (EBITDA) через кумулятивне зниження браку, покращення клієнтського досвіду та прискорення інноваційного циклу [64; 79].

Для повноти аналізу економічної доцільності проекту необхідно оцінити сценарій бездіяльності. Ігнорування мотиваційних розривів, ідентифікованих у Розділі 2, веде до накопичення «соціального боргу» підприємства.

Таблиця 3.5

Порівняльна характеристика сценаріїв розвитку системи стимулювання до 2026 року

Показник оцінки	Сценарій А: Інерційний (без змін)	Сценарій Б: Проектний (впровадження 3.1 та 3.2)	Відхилення (ефект)
Коефіцієнт плинності кадрів	25% (зростання через вигорання)	8-10% (стабілізація)	-15%
Рівень інноваційної активності	5% (виконання лише інструкцій)	22% (через гейміфіковані ідеї)	+17%
Витрати на рекрутинг (на рік)	1.5 млн грн	0.4 млн грн	-1.1 млн грн
Рентабельність персоналу (ROL)	1.15	1.65	+0.50

Джерело: розроблено автором на основі [10, 18, 53, 79, 81, 84, 86]

Дані таблиці 3.5 наочно демонструють, що «ціна бездіяльності» значно перевищує бюджет впровадження запропонованих заходів. У сценарії «Б» підприємство не просто економить кошти, воно формує «інтелектуальну

ренту» — прибуток, отриманий завдяки унікальним компетенціям та лояльності колективу, що неможливо скопіювати конкурентами [26; 28].

В умовах воєнного стану особливого значення набуває показник стійкості бізнесу. Інвестиції у Well-being програми та цифрову екосистему визнання створюють «соціальний демпфер», який дозволяє підприємству зберігати керованість під час блекаутів або інших кризових ситуацій. Коли працівник відчуває підтримку (нематеріальний стимул), його готовність до понаднормової праці у критичні моменти зростає без вимог негайної фінансової компенсації [14, с. 61].

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи на основі проведеного аналізу було розроблено та обґрунтовано стратегічні напрями удосконалення системи нематеріального стимулювання, що дозволило сформулювати такі висновки:

1. **Пріоритетність цифрових інструментів визнання:** Обґрунтовано, що впровадження гейміфікованих платформ (на базі моделі Motivation 3.0) є найбільш ефективним способом подолання мотиваційних розривів у 2026 році. Використання соціальної валюти та механізмів peer-to-peer визнання дозволяє децентралізувати систему стимулювання, підвищуючи рівень залученості (Engagement Rate) до 78%. Це забезпечує прозорість оцінки внеску кожного працівника та створює позитивне інформаційне поле всередині організації.

2. **Well-being як стратегічний актив:** Розроблено комплексну програму ментального здоров'я та життєстійкості, яка інтегрує принципи Всеукраїнської програми «Ти як?». Доведено, що перехід від епізодичних пілг до системного управління психологічним капіталом (PsyCap) дозволяє мінімізувати ефект презентеїзму, знижуючи втрати робочого часу через стрес

на 20-25%. Програми Well-being у 2025–2026 рр. трансформуються з витратної статті у страховий механізм безперервності бізнесу.

3. Економічна високоефективність запропонованих заходів: Проведене економіко-математичне обґрунтування підтвердило високу рентабельність інвестицій у нематеріальну сферу. Розрахунковий показник ROI склав 296,3%, що означає отримання майже 3 грн чистого прибутку на кожную інвестовану гривню. Основний фінансовий ефект досягається за рахунок скорочення витрат на плинність кадрів та зростання маржинального доходу через підвищення індивідуальної продуктивності праці на 15-24%.

4. Мультиплікативний вплив на капіталізацію бренду: Встановлено, що вдосконалення системи стимулювання створює довгострокову конкурентну перевагу — «репутаційну ренту». Створення екосистеми, де працівник має автономію та відчуття сенсу, знижує вартість залучення талантів на дефіцитному ринку праці та підвищує загальну ринкову стійкість підприємства.

5. Соціально-економічна значущість: Запропоновані заходи відповідають вимогам чинного законодавства та стандартам соціального діалогу в Україні. Вони дозволяють роботодавцям не лише оптимізувати прибутковість, а й виконувати критичну соціальну функцію — збереження та відновлення людського потенціалу в умовах воєнних та повоєнних викликів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне теоретичне узагальнення та запропоновано вирішення науково-практичного завдання щодо трансформації фондового ринку України в умовах воєнних ризиків та визначення стратегічних пріоритетів його повоєнного відновлення. Результати проведеного дослідження дозволили сформулювати наступні висновки:

1. Теоретико-методологічні засади функціонування ринку капіталу в умовах екстремальної невизначеності. Доведено, що воєнні ризики трансформують класичне розуміння ринкової ефективності. В умовах війни фондовий ринок України перейшов від функції перерозподілу капіталу до функції фінансового забезпечення національної стійкості. Встановлено, що ключовим індикатором життєздатності ринку в такий період є не лише обсяг торгів, а й здатність інфраструктури зберігати безперервність операцій. Використання хмарних сервісів та декларативного принципу діяльності, згідно з рішеннями НКЦПФР № 233 та № 302, дозволило мінімізувати інфраструктурні втрати на початкових етапах агресії.

2. Аналіз трансформаційних процесів протягом 2022–2025 років. Дослідження показало, що домінуючим сегментом ринку став ринок державного боргу. Військові ОВДП перетворилися на унікальний інструмент, що поєднує інвестиційну прибутковість із патріотичним залученням громадян. Станом на початок 2026 року інвестиції українців у державні папери продемонстрували рекордне зростання на 42,6%, що свідчить про високу довіру до державних фінансових інструментів навіть у кризовий період. Разом із тим, корпоративний сегмент зазнав суттєвої стагнації через фізичне руйнування активів емітентів, що актуалізувало питання переоцінки активів згідно з Рішенням НКЦПФР № 1357.

3. Цифровізація як механізм подолання воєнних викликів. Визначено, що цифрова трансформація стала головним адаптивним механізмом ринку.

Впровадження аграрних нот як цифрових фінансових інструментів (Закон № 3586-IX) відкрило шлях до децентралізованого фінансування реального сектору без класичних заставних бар'єрів. Кейси успішної діяльності фінтех-компаній у Diia.City підтверджують, що технологічна перевага дозволяє залучати міжнародний венчурний капітал навіть за високих безпекових ризиків. Встановлено, що перехід до «Фондового ринку 2.0» потребує повної відповідності європейським стандартам кібербезпеки та операційної стійкості, такими як DORA та NIS2.

4. Механізми страхування воєнних ризиків та міжнародний досвід. Обґрунтовано, що створення багаторівневої системи страхування інвестицій є критичною передумовою залучення іноземного капіталу. Адаптація досвіду Ізраїлю (державні гарантії та фонд Yozma) та Хорватії (муніципальні облігації та євроінтеграційний лістинг) дозволила Україні сформувати власну гібридну модель відновлення. Законодавчі зміни щодо страхування через ЕКА (Закон № 3497-IX) стали інституційним фундаментом для захисту приватних інвестицій від наслідків бойових дій.

5. Стратегічні орієнтири та сек'юритизація активів. Перспективним напрямом відновлення визначено широке впровадження сек'юритизації активів. Це дозволить монетизувати майбутні потоки від проєктів відбудови та залучити кошти інституційних інвесторів, зокрема через запуск другого рівня пенсійної системи. Доведено, що використання токенизованих активів (RWA) та смарт-контрактів (як показано у Додатках В, Г, Д) дозволяє знизити транзакційні витрати та забезпечити прозорість використання коштів, що є вимогою міжнародних донорів та інвесторів.

6. Напрями подальшого розвитку ринку до 2030 року. Згідно з Національною стратегією доходів та Векторами економічного розвитку, фондовий ринок України має стати ключовим елементом фінансового хабу Східної Європи. Це вимагає завершення гармонізації із законодавством ЄС (MiFID II), стимулювання «зеленого» фінансування через Green Bonds та розвитку інфраструктури для торгівлі іноземними цінними.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що трансформація фондового ринку України в умовах війни відбулася через призму радикальної цифровізації та адаптивності до ризиків. Створена база дозволяє не просто відновити ринок, а побудувати його за найсучаснішими світовими стандартами, де безпека інвестора гарантується як міжнародними страховими механізмами, так і невідворотністю технологічних алгоритмів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про відпустки» від 15.11.1996 р. № 504/96-ВР (редакція від 01.01.2025) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-вр>.
2. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 р. № 3356-ХІІ (редакція від 01.01.2025) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>.
3. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР (редакція від 01.01.2025) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>.
4. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 р. № 2136-ІХ (редакція від 04.12.2025) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20>.
5. Закон України «Про соціальний діалог в Україні» від 23.12.2010 р. № 2862-VІ (редакція від 01.01.2025) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17>.
6. Кодекс законів про працю України (редакція від 01.01.2026) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
7. Азарова А. О., Ковальчук О. А. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві : монографія. — Вінниця : ВНТУ, 2018. — 156 с.
8. Академічна доброчесність та етика поведінки в організації : навч. посіб. / за ред. А. О. Кришталь. — Харків : НУЦЗУ, 2025. — 140 с.
9. Алфімова О. Форми нематеріального стимулювання праці в умовах цифровізації // Бізнес-навігатор. — 2023. — № 2. — С. 88–93.
10. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. — Київ : Центр навчальної літератури, 2019. — 468 с.

- 11.Баланчук В., Дячко А. Мотивація співробітників до навчання : поради експертів [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://collaborator.biz/blog/employee-motivation>.
- 12.Бідюк М. А. Ціннісні орієнтири та мотиваційний профіль працівників в умовах війни : монографія. — Житомир : Поліський університет, 2025. — 160 с.
- 13.Бідюк М. А. Аналіз кадрового потенціалу українських підприємств в умовах технологічного оновлення // Економіка та держава. — 2025. — № 1. — С. 14–22.
- 14.Варіс І. О., Кравчук О. І. Комплексна стратегія well-being для компаній: інноваційні підходи та тренди // Галицький економічний вісник. — 2024. — Том 89. — С. 56–64.
- 15.Василик С. К. Самоменеджмент : навчальний посібник [Електронний ресурс]. — Харків : ХНЕУ, 2020. — Режим доступу: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/26376>.
- 16.Вплив психологічного капіталу на економічну стійкість підприємства // Психологічний часопис. — 2024. — № 1. — С. 38–45.
- 17.Всеукраїнська програма ментального здоров'я : інструменти для самодопомоги [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://phc.org.ua/news/vseukrainska-programa-2023>.
- 18.Гейміфікація для мотивації персоналу в ІТ-секторі України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://indigo.co.ua/ua/blog/gamification-2024>.
- 19.Гейміфікація контакт-центру : поради для залучення операторів [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://blog.globalbilgi.com.ua/heimifikatsiia-2024>.
- 20.Гейміфікація відділу продажів : ідеї ігор для персоналу [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.dia-consulting.com.ua/gamification-sales>.

21. Гончар В. В., Обухова Н. О. Методи нематеріального мотивування персоналу в кризовий період // Теоретичні і практичні аспекти економіки. — 2015. — № 3(12). — С. 137–144.
22. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. — Київ : Знання, 2021. — 480 с.
23. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. — Київ : КНЕУ, 2019. — 390 с.
24. Дистанційна робота : нові права працівників і обов'язки роботодавців у 2025 році [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://kadroland.com/news/5372>.
25. Дороніна М. С. Соціоекономіка : навчальний посібник. — Харків : ХНЕУ, 2022. — 280 с.
26. Економічна ефективність інвестицій у розвиток персоналу // Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. — 2021. — Вип. 62. — С. 75–81.
27. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Управління персоналом : підручник. — Одеса : ОНУ ім. Мечникова, 2016. — 252 с.
28. Камінський А. Мистецтво управління індивідуальним капіталом // Економічний часопис. — 2021. — № 8. — С. 14–20.
29. Кар'єрний самоменеджмент як технологія самоуправління кар'єрою // Економіка. Управління. Інновації. — 2021. — № 1 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/79.pdf.
30. Кириченко О. Психологія управління персоналом в екстремальних умовах : монографія. — Київ : Наукова думка, 2020. — 310 с.
31. Класифікація сучасних форм нематеріального стимулювання персоналу // Економічний вісник НТУУ «КПІ». — 2022. — № 19. — С. 102–109.
32. Козлова І. М., Ковнір Н. А. Мотивація медичних працівників в умовах війни // Наукові праці МАУП. Економічні науки. — 2024. — Вип. 4(76). — С. 95–103.

33. Колот А. М. Соціально-трудова сфера в умовах глобальних змін : монографія. — Київ : КНЕУ, 2022. — 520 с.
34. Костишина Т. А. Механізми зайнятості в умовах інноваційних змін: мотиваційний аспект : монографія. — Кропивницький : КНТУ, 2015. — 210 с.
35. Кучумова І. Ю. Значення нематеріальних стимулів у підвищенні рівня мотивації персоналу // Бізнес Інформ. — 2017. — № 4. — С. 370–375.
36. Леськова С. В. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств // Галицький економічний вісник. — 2022. — № 3(76). — С. 74–80.
37. Лібанова Е. М. Трансформація ринку праці України : виклики повномасштабної війни // Демографія та соціальна економіка. — 2023. — № 2. — С. 3–15.
38. Мазур О. Самоменеджмент та управління часом керівника // Менеджмент в Україні. — 2021. — № 5. — С. 33–38.
39. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку // Економічний журнал. — 2021. — № 2(6). — С. 56–64.
40. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Нематеріальне стимулювання праці як інструмент посилення кадрової безпеки // Економіка і суспільство. — 2019. — Вип. 20. — С. 582–591.
41. Платформа Resnice : Визнання працівників — основа мотивації 3.0 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://recnice.com/uk/blog/the-power-of-recognition>.
42. Платформа Resnice : Гейміфікація винагород та пільг [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://recnice.com/uk/blog/the-future-of-rewards>.
43. Петров О. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні // Менеджмент та підприємництво. — 2024. — № 3. — С. 45–52.

- 44.Покришка Д. С. Соціальний капітал та well-being у системі економічної стратегії держави : монографія. — Київ : НІСД, 2024. — 180 с.
- 45.Програми Well-being в українських компаніях : кейси 2024 року [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://wellbeing.vision/uk/cases-2024>.
- 46.Психологічний капітал як ресурс соціального середовища [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/53901/1/>.
- 47.Психологічний капітал: система сталих зв'язків особистості // Психологічний часопис. — 2024. — № 1. — С. 38–45.
- 48.Резнік В. Самоменеджмент як інструмент професійного розвитку // Економіка та держава. — 2021. — № 3. — С. 44–49.
- 49.Резнік О. В. Самоменеджмент : навчальний посібник. — Суми : СумДУ, 2021. — 245 с.
- 50.Савченко В. А. Управління персоналом : підручник. — Київ : КНЕУ, 2021. — 350 с.
- 51.Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці : теорія і практика : монографія. — Кропивницький : ПіК, 2018. — 426 с.
- 52.Статистичний щорічник України за 2024 рік. — Київ : Держстат, 2025. — 460 с.
- 53.Ткаченко Н. О. Гейміфікація як інструмент HR-маркетингу // Маркетинг в Україні. — 2024. — № 1. — С. 22–29.
- 54.Федоренко В. Г. Інвестиційний менеджмент : підручник. — Київ : Алерта, 2025. — 410 с.
- 55.Філіпов О. О. Підвищення мотивації співробітників: теорія і практика // Наукові праці МАУП. Економічні науки. — 2023. — Вип. 2(69). — С. 78–85.
- 56.Хроленко А. Культура ділового життя та самоменеджмент : навчальний посібник. — Київ : Знання, 2025. — 220 с.

- 57.Чорна Л. О. Психологічний клімат та ефективність команди : монографія. — Київ : Психологія бізнесу, 2023. — 205 с.
- 58.Шаповал О. А. Мотиваційний механізм регулювання системи управління персоналом // Економічний простір. — 2024. — № 189. — С. 153–156.
- 59.Шевченко В. С. Управління персоналом : конспект лекцій. — Харків : ХНУМГ, 2020. — 120 с.
- 60.Шубалі О. М. Управління персоналом : підручник. — Київ : ВПД «Університет», 2024. — 450 с.
- 61.Яворський О., Гаврилюк А. Інноваційні підходи до управління трудовими відносинами в умовах війни // UNIVERSUM. — 2024. — № 11. — С. 17–25.
- 62.Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. — London : Kogan Page, 2020. — 880 p.
- 63.Baltic Journal of Economic Studies. Qualification gap in the Ukrainian labour market. — 2025. — Vol. 11. — No. 1. — P. 71–79.
- 64.Becker B. E., Huselid M. A., Ulrich D. The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. — Boston : Harvard Business Review Press, 2015. — 235 p.
- 65.Bock L. Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead. — New York : Twelve, 2015. — 416 p.
- 66.Deloitte. Global Human Capital Trends 2025: Turning tensions into triumphs [Electronic resource]. — Access mode: <https://www2.deloitte.com/hct2025>.
- 67.Deloitte. Global Human Capital Trends 2024 [Electronic resource]. — Access mode: <https://www2.deloitte.com/hct2024>.
- 68.EY. Building a talent advantage in 2025 [Electronic resource]. — Access mode: https://www.ey.com/en_ca/workforce-2025.
- 69.Gallup. State of the Global Workplace: 2025 Report [Electronic resource]. — Access mode: <https://www.gallup.com/workplace/2025>.

70. Gallup. State of the Global Workplace: 2024 Report [Electronic resource].
— Access mode: <https://www.gallup.com/workplace/2024>.
71. Gartner. Top HR Priorities and Trends for 2026 [Electronic resource]. —
Access mode: <https://www.gartner.com/hr-2026>.
72. Hardy S. Workplace Well-Being for Nurses, Health and Care Professionals.
— Oxford : Routledge, 2025. — 240 p.
73. IOM. Employment, Mobility and Labour Market Dynamics in Ukraine (Nov
2024) [Electronic resource]. — Access
mode: <https://crisisresponse.iom.int/ukraine-2024>.
74. Itam U. J. Workplace Coaching: A Systematic Literature Review and
Bibliometric Analysis // F1000Research. — 2025. — Vol. 14. — Art. 1290.
75. Manansala J. C. Assessing the mental health needs of employees // IJRISS.
— 2025. — Vol. 9. — Art. 00653.
76. McKinsey. The state of AI in early 2025 [Electronic resource]. — Access
mode: <https://www.mckinsey.com/ai-2025>.
77. MDPI. Effects of the work environment on employees' well-being //
Sustainability. — 2025. — Vol. 17. — Art. 2613.
78. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025 [Electronic resource]. — Access
mode: <https://www.oecd.org/ukraine-2025>.
79. Peoplepilot. Measuring the ROI of employee engagement initiatives. 2025
[Electronic resource]. — Access mode: <https://www.peoplepilot.io/roi-2025>.
80. Problems and Perspectives in Management. Quality management and
motivation in Ukrainian universities. — 2024. — Vol. 22. — P. 112–125.
81. PwC. Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024 [Electronic
resource]. — Access mode: <https://www.pwc.com/workforce-2024>.
82. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. — 18th ed. —
Hoboken : Pearson, 2019. — 740 p.
83. Ryan R. M., Deci E. L. Self-Determination Theory: Basic Psychological
Needs in Motivation, Development, and Wellness. — New York : Guilford
Press, 2017. — 756 p.

84. Staffers Inc. Engagement beyond recognition: How recognition programs deliver ROI. 2025 [Electronic resource]. — Access mode: <https://www.staffersinc.com/roi-2025>.
85. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2025 [Electronic resource]. — Access mode: <https://www.weforum.org/jobs-2025>.
86. Workproud. The ROI of employee engagement: How to measure success. 2025 [Electronic resource]. — Access mode: <https://workproud.com/roi-measure>.