

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

**Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності
Кафедра економіки та менеджменту**

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Трансформація мотиваційного менеджменту організації в епоху
гібридної зайнятості»**

**Виконав: здобувач 4-го курсу
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»,
спеціальності 073 «Менеджмент»
Данило КРОМП**

**Керівник: PhD, доцент Олеся КОРНІЛОВА
Рецензент: к.е.н., доцент Вячеслав КОТЛУБАЙ**

Одеса – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ	7
1.1. Сутність і роль мотиваційного менеджменту в системі управління організацією.	7
1.2. Основні теорії мотивації персоналу та їх застосування в системі мотиваційного менеджменту за умов гібридної зайнятості.	14
1.3. Фактори трансформації мотиваційного менеджменту організації в сучасних умовах.	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика організації та особливості впровадження гібридної моделі роботи.	28
2.2. Аналіз системи мотивації персоналу організації в процесі переходу до гібридної зайнятості.	40
РОЗДІЛ 3. АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО УМОВ ГІБРИДНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ	50
3.1. Концептуальні засади адаптації мотиваційного менеджменту організації до умов гібридної занятості	50
3.2. Проектування програми адаптації мотиваційного менеджменту до умов гібридної занятості та її бюджетне обґрунтування	58
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74

ВСТУП

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, глобалізації ринків праці та безпрецедентних соціальних потрясінь, спричинених пандемією COVID-19 і нападом Російської Федерації на територію України, традиційні моделі організації праці кардинально змінюються. Масове поширення віддаленої та гібридної зайнятості докорінно змінює характер взаємодії між роботодавцями і працівниками, руйнуючи усталені межі між робочим і особистим простором. Цей процес породжує принципово нові виклики для системи мотиваційного менеджменту, яка формувалася десятиліттями в умовах переважно офісної та контактної зайнятості.

Динамічні зміни у структурі зайнятості, зростання частки фрілансерів і дистанційних команд, а також посилення запиту на роботу, орієнтовану на результат, а не на присутність, формують нові вимоги до управлінських підходів. Наприклад, такі класичні мотиваційні інструменти, як матеріальне стимулювання, контроль відвідуваності, командний дух офісного середовища суттєво втрачають свою ефективність у контексті гібридної зайнятості, поступаючись місцем індивідуалізованим, цифровим і гнучким механізмам впливу на трудову поведінку. Особливого значення набуває здатність організації формувати сильну корпоративну культуру та підтримувати залученість персоналу в умовах фізичної розосередженості команди.

Актуальність дослідження полягає в необхідності переосмислення концептуальних засад мотиваційного менеджменту відповідно до реалій гібридної зайнятості. Більшість існуючих підходів не враховує специфіки управління розподіленими командами, асинхронної комунікації та розмитості організаційних кордонів. Впровадження адаптованих мотиваційних моделей дозволяє

організаціям утримувати талановитих фахівців в умовах посиленої конкуренції на ринку праці, підвищувати продуктивність, інноваційність та стійкість бізнесу до майбутніх потрясінь.

Проблематика мотиваційного менеджменту та гібридної зайнятості знайшла відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема Боденчук Л.Б. Буняк Н. М., Васюта В.Б., Ведерніков М.Д., Верес Н., Герасименко О.О., Грішнова О.А., Гузовата К.І., Добровольська Е.В., Дяків О. П., Кібік О.М., Корнілова О.В. Клесман О. В., Колот А. М., Костюк К., Лопушняк Г.С., Материнська О.А., Мірошніченко О., Нека А., Олісевич М.С., Пачева Н.О., Пустовіт О.Г., Рудьєв В.А., Сербенівська А., Слободянюк О.В., Степенко А.Ю., Тадаєва Т.В., Чернявська Т. П., Чурюмова О., Шаповал О. А. Праці науковців присвячені питанням стимулювання трудової активності, управління людським капіталом, організаційної поведінки та нових форм зайнятості. Водночас з огляду на стрімкі зміни у структурі ринку праці та появу якісно нових форматів роботи потребують подальшого дослідження механізми адаптації мотиваційних систем до умов гібридного середовища.

Метою роботи є узагальнення теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо трансформації мотиваційного менеджменту організації в умовах гібридної зайнятості.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність і роль мотиваційного менеджменту в системі управління організацією;
- дослідити основні теорії мотивації персоналу та їх застосування в системі мотиваційного менеджменту за умов гібридної зайнятості;
- розкрити фактори трансформації мотиваційного менеджменту організації в сучасних умовах;
- провести організаційно-економічну характеристику організації та особливості впровадження гібридної моделі роботи;

- проаналізувати систему мотивації персоналу організації в процесі переходу до гібридної зайнятості;
- розкрити проблеми та недоліки мотиваційного менеджменту організації в умовах гібридної зайнятості;
- обґрунтувати концепції проєкту удосконалення мотиваційного менеджменту організації;
- розробити проєкт програми вдосконалення мотиваційного менеджменту організації та обґрунтування його бюджету;
- оцінити ефективність проєкту програми вдосконалення мотиваційного менеджменту організації.

Об'єктом дослідження є процес мотиваційного менеджменту організації в умовах гібридної зайнятості.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до трансформації системи мотивації персоналу в умовах нових форм організації праці.

У процесі дослідження застосовано широкий комплекс наукових методів, зокрема наукову абстракцію, логічні методи дедукції та індукції, порівняльний і системний аналіз, а також методи узагальнення та синтезу.

Інформаційною основою дослідження стали наукові та навчальні видання, офіційні статистичні дані про стан ринку праці, звітність підприємств і організацій, а також результати прикладних досліджень у сфері управління персоналом.

Структура роботи зумовлена метою та завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ

1.1. Сутність і роль мотиваційного менеджменту в системі управління організацією

Мотиваційний менеджмент є одним із фундаментальних елементів сучасної системи управління організацією, без якого жодна стратегія розвитку бізнес-структури не може бути реалізована належним чином. В умовах гібридної зайнятості, межа між фізичним та цифровим робочим простором є досить розмитою, роль мотиваційного менеджменту суттєво зростає. Він перетворюється з допоміжного інструменту на системоутворюючий чинник організаційної ефективності. Ефективність діяльності будь-якої організації насамперед залежить від людей, від того, як вони керують виробництвом, обслуговують техніку та виконують численні трудові процеси. При цьому організація може діяти ефективно лише за умов, коли кожен працівник добре знатиме свої обов'язки та сумлінно їх виконуватиме, а між окремими виконавцями і колективами буде налагоджено тісний взаємозв'язок [3].

Поняття «мотивація» у науковій літературі трактується неоднозначно. Одні дослідники розглядають її як сукупність рушійних сил, що спонукають людину до певних дій під впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) факторів [35]. Інші розглядають як процес свідомого вибору певного типу поведінки, що визначає спрямованість і інтенсивність трудової діяльності [5].

Г.Л. Вербицька зазначає, що поняття мотивації в процесі свого розвитку трансформувалося від «політики батога та пряника» до «концепції людських ресурсів», що розглядає працівника як основну фігуру виробництва, від якої безпосередньо залежать кінцеві результати діяльності [9]. Попри відмінності у формулюваннях, науковці одностайні в одному: мотивація є рушійною силою людської поведінки, а її ефективне управління – базовою умовою досягнення організаційних цілей.

Мотиваційний менеджмент як самостійна управлінська концепція сформувався на перетині психологічних, соціальних та економічних підходів до управління людськими ресурсами.

Н.О. Пачева та С.М. Подзігун визначають мотиваційний менеджмент як комплексну систему, що інтегрує психологічні, соціальні та економічні аспекти управління персоналом в умовах цифрової економіки та забезпечує узгодження цілей організації, підрозділів і окремо взятих працівників [35]. Варто підкреслити, що дане визначення є особливо актуальним для гібридного середовища, де відсутність безпосереднього фізичного контакту між керівником і підлеглим вимагає переходу від контролю присутності до управління результатами.

Мотиваційний менеджмент у сучасному розумінні спрямований не лише на вплив на працівників у межах класичного управління. Його основою є постійне та безперервне вивчення кожного співробітника з урахуванням його індивідуальних потреб, мотивів, інтересів, цінностей і переваг. У загальному сенсі мотиваційний менеджмент є управлінням, в якому пріоритети надаються мотивуванню творчої, продуктивної, ініціативної та професійної діяльності людини.

Важливо підкреслити, що мотиваційний менеджмент охоплює організацію виробничого процесу, спрямовану на координовану взаємодію всіх рівнів організацій – від керівництва до підлеглих. Функція мотивації тісно пов'язана з іншими функціями управління виробництвом – плануванням, організацією та контролем [51]. При плануванні роботи керівник зобов'язаний спрямовувати

зусилля працівників організації в напрямку, який приведе організацію до виконання поставленого завдання, а сформульована мета повинна бути зрозумілою та реалістичною. Мотивування пронизує усі стадії управлінської діяльності, сприяє активізації високопродуктивної праці та максимальному задоволенню потреб працівників.

Складні умови сьогодення вимагають від керівництва організацій системного підходу до вирішення проблем, які пов'язані із забезпеченням сталого розвитку, зокрема мобілізацією наявного кадрового потенціалу шляхом підвищення рівня вмотивованості працівників до трудової активності. Ефективність та якість професійної діяльності персоналу безпосередньо залежать від умов праці та зацікавленості у належному виконанні своїх обов'язків, тобто від розвиненості системи мотивування та її відповідності цілям і завданням суб'єкта господарювання. Фахівці з управління персоналом стверджують, що лише незначна частина співробітників самотивуються до високопродуктивної праці незалежно від існуючої в організації системи мотивів та стимулів, тоді як більшість потребує постійної підтримки та мотивації [32].

Зважаючи на це, мотивування виконує важливу роль у системі менеджменту сучасної організації та сприяє самореалізації особистості і її творчому розвитку [18]. Зокрема, ефективна система мотивування забезпечує:

- підвищення рівня продуктивності праці та якості виконання посадових обов'язків; зниження плинності кадрів;
- підвищення рівня відповідальності з боку працівників; формування стійкої корпоративної культури та командного духу;
- прискорення темпів розвитку підприємства та зміцнення його конкурентної позиції на ринку;
- підвищення рівня лояльності персоналу [5].

Еволюція суспільства супроводжується постійною зміною мотиваційної природи людей, їхніх ціннісних орієнтацій та моделей поведінки, тому у кожного

працівника, крім визначених мотивів трудової діяльності, існують індивідуальні мотиваційні преференції, що визначають його щоденну модель поведінки.

Саме тут криється одна з основних суперечностей сучасного мотиваційного менеджменту. Організації прагнуть стандартизувати мотиваційні системи заради ефективності адміністрування, водночас ефективна мотивація за своєю природою є глибоко індивідуальною. Розв'язання цього протиріччя в умовах гібридної зайнятості вимагає не вибору між індивідуальним і стандартизованим підходом, а їх органічного синтезу через персоналізовані цифрові платформи управління залученістю.

Структурно мотиваційний менеджмент охоплює три взаємопов'язані рівні: організаційний (формування мотиваційної політики, системи винагород та корпоративної культури), управлінський (застосування керівником методів мотиваційного впливу на підлеглих) та індивідуальний (урахування особистісних потреб, ціннісних орієнтацій і мотиваційного профілю кожного працівника) (рис. 1.).



Рис.1.1. Структурні складові мотиваційного менеджменту

Джерело сформовано автором на основі [30.]

Особливо важливим виміром мотиваційного менеджменту є врахування міжпоколінних відмінностей у трудових цінностях і мотиваційних перевагах. Менеджерам сучасних підприємств доводиться працювати з працівниками, які належать до різних вікових груп і чий мотиваційний вподобання суттєво відрізняються. Н.М. Буняк обґрунтовує, що ефективна система мотивування не може бути уніфікованою, оскільки кожен працівник є унікальним носієм власних потреб та моделей поведінки [5].

Водночас пошук дієвих інструментів, які не лише мотивували б працівників до діяльності, а й одночасно формували б в них задоволеність від роботи та стимулювали бажання самовдосконалюватись і розвиватись, набуває особливої актуальності в сучасних реаліях.

Визначальними рисами бебі-бумерів є повага до посади, статусу та регалій, прагнення до стабільності та фінансового захисту. Для представників покоління X важливу роль відіграють матеріальний добробут та впевненість у майбутньому. Працівники покоління Y є надзвичайно амбітними, цінують свободу та швидко адаптуються до змін. Визначальними характеристиками покоління Z є прагнення до безперервного розвитку, самоосвіти та творчості, а також пошук нестандартних рішень проблем. Узагальнення характеристик різних поколінь дозволяє сформувати їхній мотиваційний профіль та розробити комплекс заходів мотиваційного впливу [46].

Важливим виміром сучасного мотиваційного менеджменту є психологічний аспект залученості персоналу. Дослідження О.В. Клесман розглядає залученість до роботи як позитивний, активний психологічний стан, що включає енергійність, відданість і заглибленість. Специфіку організаційного та психологічного контексту сучасного середовища зумовлюють такі характерні риси: інтенсивність праці, динамічність проєктів, гнучкі командні структури, крос-культурна взаємодія та високий рівень конкуренції. За таких умов залученість працівників вимагає стабільної підтримки психологічних ресурсів, що обумовлює основну

роль психологічної безпеки, горизонтального стилю управління, культури взаємоповаги та забезпечення балансу між професійною діяльністю й особистим життям [24].

Мотиваційний менеджмент посідає важливе місце в системі управління організацією, оскільки реалізує комплекс взаємопов'язаних функцій. Насамперед він виконує стимулюючу функцію, забезпечуючи підвищення зацікавленості працівників у результатах праці, їхню професійну активність та готовність до інноваційної діяльності. Водночас мотиваційний менеджмент має інтеграційну функцію, адже сприяє узгодженню особистих інтересів працівників із стратегічними цілями організації. Важливою є також регулятивна функція, що проявляється у підтриманні стабільності колективу, зміцненні корпоративної культури та зменшенні плинності кадрів. Крім того, мотиваційний менеджмент виконує стратегічну функцію, оскільки спрямований на розвиток людського потенціалу й формування конкурентних переваг організації у довгостроковій перспективі.

Варто зазначити, що сучасні наукові підходи до мотиваційного менеджменту відрізняються за змістом, акцентами та механізмами впливу на персонал. Одні автори приділяють основну увагу психологічним аспектам мотивації, інші – стратегічному управлінню людськими ресурсами або адаптації систем мотивування до умов цифровізації та гібридної зайнятості. Для більш ґрунтовного аналізу доцільно порівняти основні підходи науковців, а також визначити їхні переваги та недоліки (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика підходів до мотиваційного менеджменту в системі управління організацією

Автор / підхід	Сутність підходу до мотивації	Переваги підходу	Недоліки підходу
Н.О. Пачева, С.М. Подзігун	Мотиваційний менеджмент розглядається як комплексна система, що інтегрує психологічні, соціальні та економічні аспекти управління персоналом в умовах цифрової економіки.	Враховує сучасні умови цифровізації та гібридної зайнятості; забезпечує узгодження цілей працівника й організації; має системний характер.	Підхід є досить широким і складним для практичної реалізації; потребує значних організаційних ресурсів та цифрових інструментів.
Н.М. Буняк	Мотивація визначається як процес свідомого вибору поведінки працівника, що впливає на інтенсивність та спрямованість трудової діяльності.	Акцентує увагу на індивідуальних потребах працівника; підкреслює значення персоналізованого підходу.	Менше уваги приділено стратегічному рівню управління та цифровим аспектам мотивації.
Г.Л. Вербицька	Розглядає еволюцію мотивації від «багата і пряника» до концепції людських ресурсів, де працівник є ключовим фактором ефективності організації.	Показує історичний розвиток мотиваційних концепцій; акцентує на цінності людського капіталу.	Підхід має переважно теоретичний характер і недостатньо враховує сучасні цифрові трансформації.
О.В. Клесман	Основну увагу приділяє психологічній залученості працівників, енергійності, відданості та психологічній безпеці в організації.	Враховує психологічний клімат, баланс між роботою та особистим життям; актуальний для сучасного HR-менеджменту.	Менше уваги приділяється економічним механізмам стимулювання та матеріальній мотивації.

Джерело: сформовано автором на основі [24, 5, 35, 33, 52]

Таким чином, мотиваційний менеджмент є системоутворюючим елементом управління сучасною організацією, що забезпечує узгодження індивідуальних потреб працівників із стратегічними цілями підприємства. В умовах гібридної зайнятості він трансформується з функціональної підсистеми управління персоналом на центральний механізм організаційної згуртованості та продуктивності, що вимагає перегляду як теоретичних засад, так і практичного інструментарію мотиваційного впливу.

1.2. Основні теорії мотивації персоналу та їх застосування в системі мотиваційного менеджменту за умов гібридної зайнятості

Теоретичне підґрунтя мотиваційного менеджменту формувалося протягом декількох десятиліть і включає широкий спектр концепцій – від класичних змістовних і процесуальних теорій до сучасних поведінкових і цифрових підходів. В умовах гібридної зайнятості, коли частина персоналу працює офісно, частина – дистанційно, а ще частина поєднує обидва формати, жодна окремо взята теорія не може вичерпно пояснити всієї складності мотиваційних процесів.

Сучасні організації змушені враховувати не лише матеріальні потреби працівників, а й психологічний комфорт, гнучкість робочого графіка, баланс між роботою та особистим життям, можливості професійного розвитку та самореалізації.

Сучасні компанії повинні моніторити індивідуальні побажання та можливості свого персоналу, створювати гнучкі системи стимулювання, які можна адаптувати під конкретні потреби кожного працівника. Використання сучасних теорій мотивації є ключовою умовою успішного розвитку компанії та забезпечення її конкурентоспроможності на ринку [6]. Водночас сучасний етап

цифровізації економіки та інноваційних трансформацій праці формує парадокс: прискорення технологічного прогресу супроводжується відставанням традиційних моделей мотивації персоналу, а мотиваційні механізми нерідко базуються на застарілих моделях «часів стабільності» та неефективних матеріальних стимулах [41]. Виникає проблема, що ілюструє неможливість досягти стійкої продуктивності, доки системи мотивації не синхронізуються з динамікою «нової реальності» праці за умов інноваційних змін і цифрових трансформацій

Теорії мотивації формують наукову основу для створення ефективної системи мотиваційного менеджменту, яка дозволяє забезпечити продуктивність праці та підвищити лояльність персоналу. Саме тому вивчення класичних і сучасних мотиваційних концепцій є важливим елементом формування адаптивної системи управління персоналом у нових умовах праці. Особливого значення набуває здатність менеджменту інтегрувати різні мотиваційні підходи відповідно до специфіки гібридного формату роботи.

У науковій літературі теорії мотивації традиційно поділяють на дві великі групи: змістовні та процесуальні.

Першу групу складають змістовні теорії, що зосереджуються на питанні «що» саме мотивує людей до праці. Центральне місце серед них посідає ієрархія потреб А. Маслоу, яка передбачає, що мотивація людини еволюціонує через різні рівні потреб – від фізіологічних до самоактуалізації. Ця теорія пояснює, що до тих пір, поки нижчі потреби не задоволені, вищі не стають домінуючими мотиваторами. У контексті гібридної зайнятості ієрархія Маслоу набуває нового прочитання: потреби в безпеці (стабільність зайнятості, соціальний захист) та у належності (відчуття спільноти, причетності до команди) стають найбільш проблематичними для дистанційних і гібридних працівників, які позбавлені щоденного соціального контексту офісу [3].

Важливе місце у системі мотиваційного менеджменту займає двофакторна теорія Фредеріка Герцберга. Двофакторна теорія Ф. Герцберга розмежовує

«гігієнічні фактори» (зарплата, умови праці, безпека) та «мотиватори» (визнання, відповідальність, кар'єрне зростання, зміст роботи): гігієнічні фактори лише запобігають незадоволеності, тоді як справжнє спонукання до якісної роботи забезпечують мотиватори. Організації, що фокусуються як на гігієнічних факторах, так і на мотиваторах, досягають вищої задоволеності та залученості персоналу, особливо в довгостроковій перспективі. Водночас застосування теорії Герцберга вимагає від організацій балансу, який полягатиме у відсутності гігієнічних факторів, які спричинятимуть незадоволеність, тоді як їхня наявність є лише базовою умовою, але не гарантією справжньої мотивації [50].

Другу групу утворюють процесуальні теорії, що відповідають на питання «як» формується мотивація. Теорія очікувань В. Врума стверджує, що мотивація є функцією трьох компонентів: очікування (зусилля → результат), інструментальності (результат → винагорода) і валентності (цінність винагороди для конкретного працівника) (рис. 1.2).

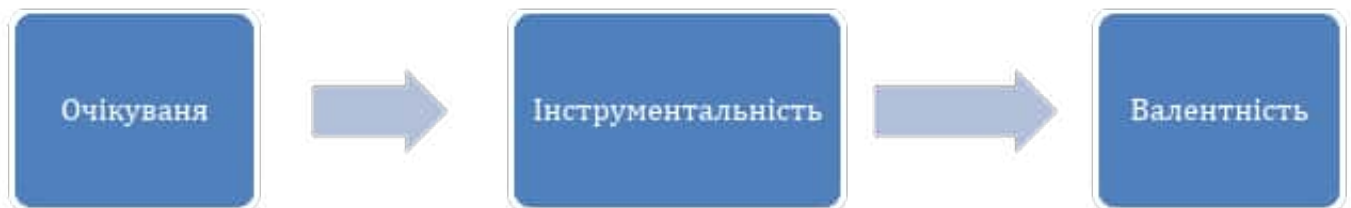


Рис.1.2. Основні компоненти мотивації за теорією В. Врума

Джерело: сформовано автором на основі [45]

Варто зазначити дієву формулу:



Рис.1.3. Формула дієвого мотиваційного менеджменту

Джерело: сформовано автором на основі [45]

Звідси, в компонент «очікування» входить розуміння та віра працівника в те, що його зусилля дадуть результат, компонент «інструментальність» свідчить про те чи працівник вірить, що результат буде винагородженими, «валентність» розкриває на скільки саме цінною є винагорода для нього. Саме тому, чим вищі всі три компоненти, тим сильніший рівень мотивації.

Організації, які впровадили цю теорію через чітке формулювання цілей і справедливий розподіл винагород, фіксували вищий рівень залученості та задоволеності персоналу [4]. В умовах гібридної зайнятості теорія Врума особливо актуальна. Дистанційний або гібридний формат може розмивати зв'язок між зусиллями працівника та їхньою видимістю для керівника, що підриває компонент «очікування».

Теорія справедливості Дж. Адамса доповнює це розуміння. Вона стверджує, що мотивація залежить від суб'єктивно сприйнятої справедливості співвідношення між власним внеском і отриманою винагородою порівняно з колегами [38]. У системі гібридної зайнятості особливо важливо забезпечити рівність можливостей між дистанційними та офлайн-працівниками, уникати інформаційної дискримінації та забезпечувати однаковий доступ до кар'єрного розвитку.

Третю групу складають поведінкові теорії, центральна з яких є теорія підкріплення Б. Скіннера. Вона ґрунтується на тому, що поведінка людини формується через систему нагород і покарань [40]. Організації, що впровадили стратегії постановки цілей з регулярним зворотним зв'язком, зафіксували вимірні покращення продуктивності, особливо в ролях, де чіткі цільові показники є важливими. У гібридному середовищі ці підходи реалізуються через OKR-методологію та цифрові платформи управління проектами, що дозволяють підтримувати прозорість і підзвітність незалежно від місця перебування працівника.

М.В. Семикіна, А.І. Костишина та А.В. Семикіна виокремлюють низку інноваційних технологій мотиваційного менеджменту, які набувають особливої

актуальності в умовах цифрових трансформацій та гібридної зайнятості, зокрема «гібридна мотивація», «цифрові драйвери мотивації», «мотивація через освіту», «психологічна реабілітація та стійкість» і «синергія спільнот» [41]. Мотивованість персоналу є динамічним станом, що постійно змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів (їх змісту, сили, спрямованості) і відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності та успіху організації. Цифровізація формує нові можливості для мотивації через розширення арсеналу інструментів, зокрема гейміфікацію процесів, персоналізовані цифрові програми визнання, аналітику залученості та платформи безперервного навчання.

Роль нематеріальних стимулів у сучасній мотиваційній системі постійно зростає. Т.В.Бондар і А.С. Краснонос зазначають, що мотивація є комплексом внутрішніх і зовнішніх факторів, які спонукають людину до певної діяльності та поведінки, спрямованих на досягнення особистих і організаційних цілей [2].

Успішна діяльність організації залежить від ефективної системи мотивації працівників, яка не тільки стимулює соціальну і творчу активність персоналу, але й впливає на кінцевий результат діяльності компанії. Нестандартні методи мотивації, включно з досвідом провідних міжнародних компаній, засвідчують, що комбінація різних методів заохочення та їх пристосування до потреб компанії й її працівників є найефективнішим шляхом досягнення високої конкурентоспроможності та привабливості для найбільш цінних фахівців [10]. Гнучкі умови праці, такі як дистанційна робота та гнучкий графік, особливо цінуються сучасними працівниками, а організації, що пропонують такі умови, фіксують позитивний вплив на моральний дух, лояльність та продуктивність персоналу.

Для систематизації розглянутих теорій і оцінки їхньої застосовності в умовах гібридної зайнятості пропонуємо зведену порівняльну таблицю (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика основних теорій мотивації та їх застосування в умовах гібридної зайнятості

Теорія	Автор	Основна ідея	Інструменти застосування	Обмеження в гібридному форматі
1	2	3	4	5
Ієрархія потреб	А. Маслоу	Потреби мають ієрархічну структуру; вищі активуються після задоволення нижчих	Соціальні пакети, кар'єрні програми, умови для самореалізації	Складність діагностики потреб дистанційних працівників; розмиття соціальних потреб
Двофакторна теорія	Ф. Герцберг	Гігієнічні фактори $\neq$ мотиватори; лише мотиватори створюють справжню залученість	Програми визнання, збагачення змісту роботи, кар'єрне зростання	Гігієнічні фактори складно контролювати для домашнього робочого місця
Теорія очікувань	В. Врум	Мотивація = $f(\text{очікування} \times \text{інструментальність} \times \text{валентність})$	Чіткі КРІ, прозорі критерії оцінки, персоналізовані винагороди	«Ефект невидимості» дистанційних зусиль; ризик зниження компонента «очікування»
Теорія справедливості	Дж. Адамс	Мотивація залежить від сприйнятої справедливості порівняно з колегами	Прозорі системи оплати праці, регулярні оціночні сесії	Proximity bias — упередженість щодо дистанційних працівників

Продовження таблиці 1.2

Теорія підкріплення	Б. Скіннер	Поведінка формується через систему нагород і покарань	Системи балів, бонуси, нефінансове визнання, гейміфікація	Ризик механістичного підходу; знижує внутрішню мотивацію
Гібридна мотивація (інноваційна)	Семикіна та ін.	Синтез цифрових, психологічних і соціальних стимулів для нової реальності праці	Цифрові платформи визнання, патріотичний менеджмент, синергія спільнот	Потребує значних організаційних ресурсів і зрілої HR-культури

Джерело сформовано автором на основі [53]

Доцільним видається підкреслити, що жодна окремо взята теорія не є достатньою для побудови комплексної мотиваційної системи в умовах гібридної зайнятості. Кожна концепція охоплює певний вимір мотиваційного процесу, і лише їхня інтеграція дозволяє сформуванню цілісної управлінської відповідь на виклики розподілених команд.

Аналізуючи еволюцію мотиваційних теорій у контексті гібридної зайнятості, варто зазначити, що жодна з класичних теорій не розроблялася для умов, коли фізичний і цифровий простір праці є рівноправними і взаємозамінними. Це означає, що сучасний мотиваційний менеджмент не може обмежуватися «перекладом» класичних моделей у цифровий формат. Він потребує нової архітектурної логіки. Основним принципом такої логіки має стати «мотиваційна рівновага форматів». Система стимулювання повинна забезпечувати рівноцінне визнання, рівний доступ до можливостей розвитку та рівну підзвітність незалежно від того, де фізично перебуває працівник чи в офісі, чи вдома. Друга принципова настанова це перехід від «мотивації присутності» до «мотивації внеску». Оцінюватися має не кількість проведених у офісі годин, а реальний

результат і якість виконаної роботи. Саме такий підхід, інтегрований із цифровими інструментами аналітики залученості та персоналізованими мотиваційними профілями, здатен стати методологічним фундаментом мотиваційного менеджменту нової генерації.

Теоретична база мотиваційного менеджменту є багатовартовою та постійно розвивається. Використання сучасних теорій мотивації є основним чинником успішного розвитку організації та забезпечення її конкурентоспроможності, а здатність організації гнучко комбінувати різні теоретичні підходи відповідно до конкретного формату зайнятості, вікового та ціннісного профілю команди стає її стратегічною управлінською перевагою.

1.3. Фактори трансформації мотиваційного менеджменту

Мотиваційний менеджмент не є статичною системою. Він перебуває у стані безперервної трансформації під впливом зовнішніх та внутрішніх сил, що формують нову реальність ринку праці. У сучасних умовах ця трансформація набула безпрецедентного масштабу та швидкості, зумовленої одночасним впливом кількох потужних змін: цифровізацією економіки, глобалізацією ринків праці, поширенням гібридних і дистанційних форм зайнятості, зміною ціннісних пріоритетів різних поколінь працівників, а в українському контексті – ще й потрясіннями воєнного стану. За таких умов мотиваційний менеджмент перетворюється з інструмента стимулювання продуктивності праці на комплексну систему підтримки людського капіталу та забезпечення організаційної стійкості [13]

Проблеми формування мотивованості персоналу зумовлюється впливом низки сучасних викликів. По-перше, формати праці швидко змінює цифровізація

(дистанційні робочі місця, автоматизація трудових процесів), що вимагає нових підходів до залучення персоналу. По-друге, стрімкі інноваційні трансформації трудових процесів часто викликають у працівників стрес і невизначеність. По-третє, посилюється конкуренція за кваліфіковані кадри і лише креативні системи стимулювання утримують професіоналів [41].

Традиційні підходи до стимулювання працівників поступово втрачають ефективність, оскільки сучасний персонал орієнтується не лише на матеріальну винагороду, а й на гнучкість праці, можливості професійного розвитку, психологічний комфорт та баланс між роботою і особистим життям [25].

Одним із основних факторів трансформації мотиваційного менеджменту є цифровізація бізнес-процесів. Цифровізація є найпотужнішим структурним фактором трансформації мотиваційного менеджменту на сучасному етапі. Активне впровадження цифровізації в різних професійних сферах суттєво змінює підходи до мотивації персоналу. Мотивація набуває нового змісту, бо вона має стимулювати працівників до досягнення високих результатів та забезпечувати їхню адаптацію до цифрових змін, підтримувати залученість, професійний розвиток і психологічну стійкість. Цифрові технології розширюють арсенал мотиваційних інструментів, а саме: HR-аналітика дозволяє персоналізувати мотиваційні рішення на основі даних, платформи онлайн-комунікації підтримують соціальну єдність розподілених команд, а автоматизовані системи оцінювання забезпечують прозорість і об'єктивність [29]. Водночас цифровізація, незважаючи на гнучкі та гібридні можливості роботи, нерідко ускладнює командну взаємодію, підтримку корпоративної культури та емоційний зв'язок між працівником і підприємством, а безперервні зміни та інформаційне перевантаження можуть спричиняти професійне вигорання. М.В. Семикіна із колегами відзначають, що цифровізація несе позитивні можливості для забезпечення вищої мотивованості персоналу та серйозні виклики та ризики, які варто передбачувати [41].

Важливим фактором трансформації мотиваційного менеджменту є поширення гібридної та дистанційної зайнятості. Після пандемії COVID-19 значна кількість організацій перейшла до комбінованого формату роботи, що суттєво змінило підходи до організації праці та управління персоналом. У 2025 році все більше організацій запроваджують гібридний формат роботи. Він дозволяє швидко адаптуватися до ринку, керівники дедалі частіше уникають мікроменеджменту та роблять ставку на довіру й урахування індивідуальних особливостей кожного співробітника. Гібридний формат передбачає змішаний графік, наприклад, кілька днів на тиждень в офісі, решта – дистанційно, і такий підхід є зручним як для бізнесу, так і для співробітників, оскільки забезпечує баланс між гнучкістю та командною взаємодією [12]. За умов гібридної зайнятості працівники очікують більшої автономії, довіри, гнучкого графіка та орієнтації на результат, а не на процес виконання роботи. У зв'язку з цим зростає роль нематеріальної мотивації, корпоративної культури, цифрової комунікації. Сучасні працівники все більше цінують гнучкість умов праці, можливість дистанційної або гібридної роботи, баланс між професійним і особистим життям, доступ до навчання та швидкий зворотний зв'язок [29]. Без сучасних платформ і цифрових рішень гібридний формат просто не функціонує. Компанії інвестують у зручні сервіси, навчають людей працювати з ними та дбають про безпеку даних.

Зміна ціннісних орієнтацій сучасної робочої сили є фактором, що трансформує і інструменти мотивації, і саму її ідеологію. В умовах сучасного суспільства розвиток мотиваційних інструментів визначається гнучкістю, індивідуалізацією та акцентом на особистісному та професійному зростанні працівників. Стандартні матеріальні стимули вже не задовольняють еволюціонуючі потреби сучасних працівників, що висвітлює необхідність гнучких, інноваційних мотиваційних підходів. Технологічні інновації, збалансований підхід до стимулів, відображення цінностей організації та участь працівників в управлінні формують комплексну систему мотивації нового типу.

Звернення до питань здоров'я та стресостійкості наголошує на важливості психосоціального добробуту працівників. Ці тенденції визначають новий підхід до менеджменту персоналу, спрямований на створення стійких та ефективних організацій у сучасному бізнес-середовищі [50].

Для України специфічним і надзвичайно потужним фактором трансформації мотиваційного менеджменту є воєнний стан. Зміни у середовищі функціонування організацій, зумовлені повномасштабним військовим вторгненням, трансформують поняття мотивації персоналу, зміщуючи акценти на мотиви і стимули, що будуть дієвими в умовах невизначеності [49]. Фокус мотиваційних заходів було перенесено на підвищення зацікавленості працівників у збереженні робочих місць та створенні умов для продовження трудової діяльності з відповідною винагородою. І.В. Черевань, Ю.О. Коваленко та С.П. Голець обґрунтовують основні тренди мотивації персоналу в умовах воєнного стану: забезпечення безпечних умов праці, надання додаткових можливостей для дистанційної роботи, створення сприятливого психологічного клімату, реалізація програм соціально-психологічної підтримки та формування додаткових програм матеріальних стимулів і матеріальної допомоги [49]. Герасименко О. О. та Потапенко А. В. стверджують, що масштабна і глибока трансформація соціально-економічних процесів в Україні матиме тривалий характер та зачепить усі сфери життя, і без переосмислення ролі мотивованості у сфері праці подальший сталий розвиток неможливий [11]. Окремого розгляду заслуговують нові концептуальні підходи до мотивації, згадані вище, та запропоновані в цих умовах «психологічна реабілітація та стійкість», «гібридна мотивація», «патріотичний менеджмент», «цифрові драйвери мотивації», «мотивація через освіту» та «синергія спільнот» [41].

В умовах трансформації мотиваційного менеджменту нематеріальне стимулювання набуває провідної ролі. У сучасних умовах лише фінансових стимулів недостатньо, тому все більшого значення набуває нематеріальна

мотивація, яка передбачає визнання досягнень, кар'єрне зростання, навчання, гнучкий графік роботи, додаткові вихідні, участь працівників у прийнятті рішень та підтримку позитивного мікроклімату в колективі. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дає змогу сформувати комплексну систему мотивації персоналу, що відповідає сучасним вимогам і є стійкою до коливань зовнішнього середовища. Ефективна мотиваційна система має поєднувати матеріальні, нематеріальні та цифрові інструменти впливу в єдину адаптивну систему [29].

Узагальнюючи розглянуті фактори, вважаємо за доцільне запропонувати окрему позицію на природу трансформації мотиваційного менеджменту. Усі виявлені фактори зводяться до єдиного метафактору – зростання невизначеності як постійного стану організаційного середовища. Якщо раніше невизначеність сприймалась як тимчасове відхилення від норми (кризовий стан), то сьогодні вона стала перманентною характеристикою операційного контексту будь-якої організації, особливо в умовах воєнного часу, стрімкої цифровізації та глобальної нестабільності ринків праці.

Мотиваційний менеджмент має еволюціонувати від моделі «стабільних стимулів» до моделі «адаптивної мотивації». Це буде така система, яка здатна швидко перебудовуватися разом із зміною зовнішніх умов, не втрачаючи узгодженості з базовими цінностями організації та індивідуальними потребами кожного члена команди. Реалізація такої моделі в умовах гібридної зайнятості потребує двох ключових управлінських зрушень. По-перше, переходу від уніфікованої мотиваційної політики до персоналізованих «мотиваційних карт» кожного працівника, побудованих на даних HR-аналітики. По-друге, інституціоналізації психологічної безпеки як самостійного елементу мотиваційної системи, зокрема в умовах, коли воєнні та кризові фактори роблять цей вимір першорядним.

Саме тому фактори трансформації мотиваційного менеджменту є багатовимірними, взаємопов'язаними і динамічними. Ефективна мотиваційна

система в умовах гібридної зайнятості та постійних змін зовнішнього середовища має поєднувати матеріальні, нематеріальні та цифрові інструменти впливу, бути здатною до швидкої адаптації та враховувати як загальні тенденції ринку праці, так і специфіку конкретної організації кожного окремого працівника.

Висновки до розділу 1

Систематизовано теоретичні засади трансформації мотиваційного менеджменту організації в умовах гібридної зайнятості. Мотиваційний менеджмент визначено як комплексну управлінську систему, що інтегрує психологічні, соціальні та економічні аспекти впливу на персонал із метою узгодження індивідуальних потреб працівників зі стратегічними цілями організації. Він є багатовимірним феноменом, що охоплює організаційний, управлінський та індивідуальний рівні, взаємодія яких формує цілісну систему мотиваційного впливу, здатну забезпечити стійку залученість персоналу незалежно від формату зайнятості.

Аналіз основних теорій мотивації засвідчив, що жодна з класичних концепцій не була розроблена для умов, у яких фізичний та цифровий простір праці є рівноправними та взаємозамінними. Це зумовлює необхідність синтетичного підходу. Ефективний мотиваційний менеджмент в умовах гібридної зайнятості передбачає інтегрування змістовних, процесуальних і поведінкових теорій у єдину адаптивну модель, доповнену сучасними концепціями психологічної безпеки та цифрової залученості.

Порівняльний аналіз факторів трансформації мотиваційного менеджменту показав, що вони утворюють взаємопов'язану, синергетичну систему впливів, основним метафактором якої є зростання невизначеності як постійного стану організаційного середовища. Цифровізація, поширення гібридної зайнятості,

трансформація ціннісних пріоритетів персоналу, посилення конкуренції за кваліфіковані кадри та, враховуючи українські реалії, виклики воєнного стану спільно формують запит на перехід від моделі «стабільних стимулів» до моделі «адаптивної мотивації», здатної швидко перебудовуватися разом із зміною зовнішніх умов з базовими цінностями організації та індивідуальними потребами кожного члена команди.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика організації та особливості впровадження гібридної моделі роботи.

Теоретичні засади мотиваційного менеджменту в умовах гібридної зайнятості набувають особливого прикладного значення при їх реалізації в конкретному галузевому контексті. Для поглибленого розуміння специфіки проектування програми адаптації мотиваційної системи необхідно розглянути організації, на базі якої вона впроваджується. Об'єктом дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «Транспівдень» - вантажний автомобільний перевізник, що функціонує в умовах динамічного зовнішнього середовища та складної кадрової ситуації, характерної для транспортної галузі України в умовах воєнного стану.

ТОВ «Транспівдень» зареєстроване у 2020 році. Основним видом діяльності підприємства є вантажний автомобільний транспорт. Дані свідчать про належність ТОВ до категорії середнього бізнесу.

З організаційно-правової точки зору форма ТОВ надає суттєві переваги в побудові гнучкої мотиваційної системи. Директор має широкі повноваження у визначенні кадрової та винагородної політики без необхідності погодження з наглядовою радою чи акціонерами, що забезпечує оперативність у прийнятті рішень щодо впровадження нових мотиваційних інструментів. Відсутність жорстких тарифних сіток (на відміну від державних структур) дозволяє самостійно формувати систему KPI-бонусів, надбавок та нематеріальних стимулів

відповідно до реальних потреб персоналу. Крім того, форма ТОВ передбачає юридичну можливість залучення ключових працівників до участі у прибутках, що є потужним довгостроковим інструментом утримання цінних кадрів.

Предметом діяльності ТОВ є транспортування товарно-матеріальних цінностей від відправника до одержувача за допомогою власного рухомого складу, організація перевезень із залученням сторонніх перевізників. Операційна діяльність охоплює виконання вантажних рейсів по визначених маршрутах (міські, міжміські, регіональні), транспортну експедицію, логістичний супровід - планування маршрутів, управління строками та документообігом, також технічне обслуговування рухомого складу. ТОВ функціонує у щільному регуляторному та ринковому середовищі, взаємодіючи з клієнтами (вантажовідправниками, торговельними мережами, аграрними та промисловими підприємствами), субперевізниками, постачальниками паливно-мастильних матеріалів і запчастин, страховими компаніями, а також контролюючими органами - Укртрансбезпекою, Державною службою з безпеки дорожнього руху та Державною податковою службою.

Організаційна структура ТОВ «Транспівдень» є лінійно-функціональною. Вищий рівень управління представлений директором та функціональними керівниками, операційний рівень включає диспетчерську службу, відділ логістики та експедиції, комерційний відділ, технічну службу (механіки) та бухгалтерію. Ключовою структурною особливістю є поєднання двох операційних центрів: відділ логістики надає транспортні послуги власним автотранспортом, тоді як відділ експедиції залучає зовнішніх перевізників для покриття пікового попиту. Така структура формує специфічний кадровий склад, в якому суміщаються принципово різні категорії персоналу з відмінними умовами та форматами зайнятості.

Персонал ТОВ розподіляється між п'ятьма функціональними категоріями. Водії вантажних автомобілів складають орієнтовно 55–60% штату і здійснюють

мобільний рейсовий формат роботи. Диспетчери та логісти, менеджери комерційного відділу та бухгалтерія мають змогу виконувати свої функції у гібридному форматі, поєднуючи офісну та дистанційну роботу. Механіки та ремонтники виконують роботу виключно на стаціонарній виробничій базі. Така дуальна структура персоналу (мобільний виїзний персонал і гібридний офісний) є принциповою особливістю, що визначає двоконтурну архітектуру мотиваційної системи підприємства.

Галузева специфіка вантажних автомобільних перевезень формує ряд суттєвих управлінських викликів, безпосередньо пов'язаних із мотиваційним менеджментом. По-перше, безпека перевезень, дотримання термінів і якість сервісу критично залежать від кваліфікації та мотивованості водіїв - людський фактор залишається визначальним у галузі. По-друге, нестаціонарний характер праці водіїв, які можуть перебувати в рейсі тижнями, суттєво ускладнює стандартні форми управлінського контролю та вимагає специфічних мотиваційних рішень. По-третє, цифровізація галузі (впровадження телематичних систем, GPS-моніторингу, TMS-платформ та електронних товарно-транспортних накладних) трансформує вимоги до персоналу і водночас відкриває нові інструменти мотивації через рейтингування водіїв у режимі реального часу [19, 36].

Вагомим чинником є і фінансова структура собівартості перевезень, в якій витрати на пальне та мастильні матеріали складають 35–45%, витрати на оплату праці - 20–25%, амортизація рухомого складу - 10–15%, технічне обслуговування - 8–12%. Висока частка операційних витрат, обтяжена нестабільністю цін на пальне та дефіцитом кадрів внаслідок воєнного стану, робить підвищення продуктивності праці та утримання персоналу стратегічними пріоритетами, досягнення яких безпосередньо залежить від ефективності впровадженої мотиваційної програми [34]. Саме тому проектування адаптивної програми мотиваційного менеджменту для ТОВ «Транспівдень» є не лише теоретично обґрунтованим, але й практично

необхідним кроком для забезпечення конкурентоспроможності та стабільності підприємства в умовах сучасних викликів.

Проведемо аналіз фінансово-економічних показників ТОВ (табл. 2.1-2.3).

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників ТОВ «Транспівдень» (базисним методом), %

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Кількість персоналу	-	100,00	97,26	93,15	86,30
Дохід	100,00	156,03	405,12	263,65	433,47
Чистий прибуток	100,00	82,37	127,66	292,70	448,93
Активи	100,00	176,04	227,58	221,41	360,20
Гроші та їх еквіваленти	100,00	0,60	170,18	27,56	8,28
Поточні зобов'язання	100,00	175,91	226,53	216,70	350,34

Джерело: розраховано автором на основі [27, 28]

Узагальнення результатів динамічного аналізу основних показників ТОВ «ТРАНСПІВДЕНЬ» за 2021–2025 рр. дозволяє отримати комплексну оцінку фінансового стану організації та визначити ключові мотиваційні детермінанти, що потребують системного вирішення в межах програми адаптації мотиваційного менеджменту до умов гібридної зайнятості.

ТОВ демонструє стійку довгострокову тенденцію до нарощування масштабів діяльності. Дохід за п'ять років зріс у 4,3 раза, чистий прибуток збільшився у 4,5 раза. Особливо значущою є динаміка вартості власного капіталу, що зріс у 12,16 раза, що свідчить про послідовне реінвестування прибутку та формування фінансової бази для стратегічного розвитку. Зростання активів у 3,6 раза (до 97 287 тис. грн) відображає розширення матеріально-технічної бази ТОВ,

зокрема, ймовірне оновлення або розширення рухомого складу. Позитивні фінансові тенденції формують необхідний ресурсний фундамент для впровадження мотиваційної програми та свідчать про те, що ТОВ є фінансово дієздатним суб'єктом із реальними можливостями інвестування в розвиток персоналу.

Попри позитивну динаміку доходів і прибутку, фінансова структура ТОВ має виражені системні дисбаланси. Поточні зобов'язання сягнули 350,34% від рівня 2021 р. при практично повній відсутності ліквідних активів, залишок грошей скоротився до 8,28% від бази 2021 р. Коефіцієнт покриття (відношення поточних активів до поточних зобов'язань) є вкрай низьким, що свідчить про хронічний дефіцит ліквідності та значну залежність від кредиторської заборгованості як основного джерела фінансування операційної діяльності. Відсутність довгострокових зобов'язань протягом усього аналізованого періоду вказує на те, що ТОВ не використовує банківське кредитування та лізинг на довгостроковій основі, що, з одного боку, знижує відсоткове навантаження, з іншого - обмежує можливості стратегічного інвестування.

Зниження доходу у 2024 р. на 35% порівняно з 2023 р. відображає реальний вплив воєнних обмежень, зміни логістичних маршрутів та загальної нестабільності ринку транспортних послуг. Відновлення доходу у 2025 році свідчить про адаптаційний потенціал ТОВ та здатність команди оперативно перебудовувати операційні процеси. Водночас ця нерівномірність має прямий вплив на мотиваційну систему: коливання доходів створюють нестабільність у преміальних виплатах, що посилює тривожність персоналу та ризик відтоку кадрів у складний період.

Скорочення чисельності персоналу на 13,7% на тлі майже чотириразового зростання доходів означає, що кожен працівник у 2025 році генерує в середньому 5088 тис. грн доходу проти 1580 тис. грн у 2022 р., а саме зростання продуктивності праці у 3,2 раза. Такий стрімкий ріст навантаження на одного

працівника без пропорційного зростання заробітної плати є критичним фактором ризику вигорання персоналу, особливо для водіїв і диспетчерів. Саме цей дисбаланс між зростанням операційного навантаження та недостатньою матеріальною та нематеріальною компенсацією є головним мотиваційним викликом для організації.

Таблиця 2.2

Динаміка основних фінансових індикаторів
ТОВ «Транспівдень» (базисний метод), %

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Поточна ліквідність	100,00	100,09	92,87	96,64	97,34
Абсолютна ліквідність	100,00	0,40	75,10	12,85	2,41
Швидка ліквідність	100,00	130,49	86,27	65,20	119,13
Коефіцієнт автономії	100,00	107,02	140,35	285,09	337,72
ROA	100,00	46,72	55,74	131,97	124,59
ROE	100,00	57,22	50,37	61,76	48,62
Чиста маржа	100,00	53,33	31,11	111,11	104,44
Покриття необоротних активів ВК	100,00	114,60	2,81	7,90	9,51
Коефіцієнт заборгованості	100,00	99,92	99,53	97,87	97,26

Джерело: розраховано автором на основі [47]

Коефіцієнт поточної ліквідності протягом 2021–2025 років не досягав нормативного значення, утримуючись у вузькому діапазоні 93,80–101,09%. Базисна динаміка показує поступове зниження від рівня 2021 р., що свідчить про

відсутність якісного покращення платоспроможності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє негативну динаміку. Знизившись до 0,40% від бази у 2022 р., він так і не відновився до вихідного рівня, опустившись до 2,41% від бази у 2025 р. Позитивним сигналом є відновлення коефіцієнта швидкої ліквідності до 57,91% у 2025 р., що вказує на покращення якості поточних активів за рахунок дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт автономії зріс з 1,14% у 2021 р. до 3,85% у 2025 р., що в базисному вимірі становить 337,72% від початкового рівня. Попри те, що абсолютне значення залишається надзвичайно низьким, стійке зростання показника підтверджує системну політику реінвестування прибутку. Паралельно коефіцієнт заборгованості знизився з 98,86% до 96,15% (97,26% від бази), що є позитивною, хоча й дуже повільною тенденцією до зниження боргового навантаження.

Рентабельність є нестабільною, з ознаками відновлення. ROA пройшла через мінімум у 2022–2023 роках (46,72% та 55,74% від бази відповідно), відновилась до піку у 2024 р. (131,97%) і дещо знизилась у 2025 р. до 124,59%. ROE стабільно скорочується, що відображає ефект зростання власного капіталу. База зростає швидше, ніж прибуток. Чиста маржа повернулась до рівня бази (104,44% у 2025 р.) після критичного мінімуму 2023 р. (31,11%), що свідчить про відновлення ефективності управління витратами.

Найбільш різка зміна відбулась у показнику покриття необоротних активів власним капіталом: з 739,57% у 2021 р. він обвалився до 20,75% у 2023 р. і поступово відновлюється - до 70,35% у 2025 р. (9,51% від бази). Це свідчить про масштабне нарощування необоротних активів у 2022–2023 рр., яке різко знецінило відносний вплив власного капіталу, про повільне відновлення балансу в наступні роки.

Таблиця 2.3

Динаміка ринкових позицій ТОВ «Транспівдень» за 2021–2025 роки

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Сектор: частка, %	0,04	0,06	0,12	0,08	0,12
Сектор: місце	430/15 962	284/17 429	74/18 316	190/18 602	85/17 177
Ринок: частка, %	0,07	0,11	0,22	0,13	0,19
Ринок: місце	234/8 870	158/9 822	34/10 440	102/10 803	43/10 050
Субринок: частка, %	0,08	0,12	0,25	0,15	0,22
Субринок: місце	203/7 314	143/7 930	27/8 326	90/8 604	34/7 999
Клас: частка, %	0,08	0,12	0,25	0,15	0,22
Клас: місце	203/7 285	143/7 899	27/8 295	90/8 573	34/7 970
Регіон: частка, %	—	0,07	0,14	0,07	0,11
Регіон: місце	—	171/10 445	92/11 283	170/12 286	104/12 486
Громада: частка, %	—	0,13	0,25	0,13	0,21
Громада: місце	—	103/5 299	53/5 867	97/6 433	63/6 425

Джерело: розраховано автором на основі [47]

Ринкова позиція ТОВ демонструє виразну висхідну тенденцію з характерним двофазним ритмом. Стрімке зростання у 2023 р., зниження у 2024 р., відновлення у 2025 р. Цей тренд повністю корелює з динамікою доходів, проаналізованою раніше, і підтверджує, що коливання ринкової позиції підприємства мають об'єктивний характер, пов'язаний із зовнішніми шоками (воєнний стан, логістичні обмеження), а не з управлінськими прорахунками.

У 2021 р. ТОВ займало 430-те місце серед 15962 учасників ринку вантажних перевезень. У 2023 р. відбувся якісний стрибок - 74-те місце серед 18316 гравців, що є найкращим результатом за весь аналізований період. У 2024 р. позиція погіршилась до 190-го місця, однак у 2025 р. відновилась до 85-го.

На рівні ринку вантажних автоперевезень динаміка була такою: з 234-го місця у 2021 р. до 34-го у 2023 р. та 43-го у 2025 р. ТОВ є нішевим лідером у своєму сегменті вантажних перевезень.

Регіональна позиція демонструє більш нерівномірну динаміку. Був пік у 2023 р. (92-ге місце), погіршення у 2024 р. (170-те місце) та часткове відновлення у 2025 р. (104-ге місце). Це відображає специфіку Миколаївської області як регіону, що зазнав найбільшого логістичного тиску внаслідок воєнних дій. ТОВ входить до топ-2% місцевого бізнесу, що підкреслює його роль як одного з ключових роботодавців і платників податків у громаді.

Таблиця 2.4

Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Транспівдень» за 2021–2025 роки

Стаття	Δ 2021→2022%	Δ 22→23%	Δ 23→24%	Δ 24→25%
Основні засоби	+63,99	+6 813,16	-29,70	+60,15
Усього необоротних активів	+63,99	+6 813,16	-29,70	+60,15
Запаси	+26,40	+77,47	+21,55	-0,91
Дебіторська заборгованість (товари)	+142,57	-72,84	-33,19	+524,48
Дебіторська заборгованість (бюджет)	-100,00	-	+137,93	-100,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	-15,25	+70 790,50	-42,57	+121,49
Гроші та їх еквіваленти	-99,34	+25572,73	-83,82	-70,20
Інші оборотні активи	—	—	+123,70	+116,60
Усього оборотних активів	+76,07	+19,50	-0,46	+62,83
Баланс (активи)	+76,05	+29,28	-2,71	+62,68
Зареєстрований капітал	0,00	0,00	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток	+88,84	+69,64	+98,14	+93,05
Власний капітал	+87,97	+69,29	+97,84	+92,91
КЗ за товари, роботи, послуги	+79,14	+25,14	-11,47	+78,57
КЗ з бюджетом	+54,03	+72,59	+4,83	+7,64
КЗ зі страхування	-24,02	+1 801,38	+138,37	-96,92
КЗ з оплати праці	-36,35	+106,99	+91,68	-42,80
Інші поточні зобов'язання	+76,47	+12,68	+10,66	+70,09
Поточні зобов'язання	+75,90	+28,78	-4,34	+61,67
Баланс (пасиви)	+76,05	+29,28	-2,71	+62,68

Джерело: розраховано автором на основі [47]

Таблиця 2.5

Аналіз фінансового звіту ТОВ «Транспівдень» за 2021–2025 роки

Показник	Δ 2021→2022%	Δ 22→23%	Δ 23→24%	Δ 24→25%
Чистий дохід від реалізації	+56,03	+159,66	-35,35	+63,83
Собівартість реалізації	+56,69	+154,14	-33,80	+68,40
Інші операційні доходи	—	—	+424000,00	+152,21
Інші операційні витрати	+51,73	+269,22	-53,27	-7,34
Разом доходи	+56,03	+159,66	-34,92	+64,41
Разом витрати	+56,43	+159,94	-35,21	+64,48
Фін. результат до оподаткування	-17,63	+54,78	+129,57	+53,18
Податок на прибуток	-17,70	+54,96	+129,50	+53,17
Чистий прибуток	-17,61	+54,73	+129,58	+53,21

Джерело: розраховано автором на основі [47]

Найбільш суттєвою структурною зміною стало різке зростання вартості основних засобів у 2023 р. на +6813%) що відображає масштабне оновлення рухомого складу. У 2025 р. основні засоби знову, що свідчить про продовження інвестиційної програми. Тривожним є зростання дебіторської заборгованості за товари у 2025 р. на 524%, що може свідчити про труднощі з отриманням оплати від клієнтів та підвищує ризик неповернення коштів.

Власний капітал стабільно зростає щороку (в середньому +87% щорічно), що є позитивною тенденцією. Водночас кредиторська заборгованість за товари у 2025 р. зросла на 78,57%, формуючи основне боргове навантаження. Примітним є різке скорочення заборгованості зі страхування у 2025 р. (-96,92%: з 3 612,0 до

111,3 тис. грн), що може свідчити або про погашення накопичених боргів перед фондами, або про зміну системи нарахувань.

Чистий прибуток демонструє стійке зростання починаючи з 2023 р. Однак темпи зростання собівартості у 2025 р. (68,40%) перевищують темпи зростання доходів (63,83%), що сигналізує про поступове зниження операційної ефективності та маржі. Це є критичним сигналом для бюджетування мотиваційної програми. При збереженні цієї тенденції ресурсний простір для інвестицій у персонал звужуватиметься, що посилює доцільність фокусу на нематеріальних, низьковитратних інструментах мотивації.

ТОВ має яскраво виражений оборотний характер активів. Частка оборотних активів стабільно перевищує 92–99% балансу протягом усього аналізованого періоду. Це типово для транспортних підприємств, які не мають власних виробничих потужностей та формують активи переважно через запаси (паливо, запчастини) та дебіторську заборгованість. У 2023 рік збільшено частку необоротних активів до 7,69%, проте вже у 2025 р. вона стабілізувалась на рівні 5,47%.

Два домінуючих елементи оборотних активів (запаси та дебіторська заборгованість за товари) демонструють взаємозамінну динаміку. У 2022 р. дебіторська заборгованість досягла 62,62% балансу при запасах 37,18%; у 2024 р. запаси - 63,78% при дебіторська заборгованість лише 9,04%. У 2025 р. обидва показники зрівноважились (запаси - 38,85%, ДЗ - 34,68%), що свідчить про зростання обсягу незакритих рахунків клієнтів. Тривожним є зростання іншої поточної дебіторська заборгованість до 18,53% у 2025 р., що може приховувати ризиковані розрахунки з пов'язаними особами або авансові платежі без забезпечення.

Частка грошей у балансі скоротилась з 2,46% у 2021 р. до 0,06% у 2025 р. - абсолютний мінімум за весь аналізований період. ТОВ фактично не має ліквідного резерву, що є критичним ризиком для безперебійної операційної діяльності.

Власний капітал, незважаючи на позитивну динаміку зростання (з 1,14% до 3,85%), залишається мізерним у структурі пасивів. ТОВ на 96,15% фінансується за рахунок поточних зобов'язань, з яких 83,02% балансу - це кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги. Фактично ТОВ отримує послуги субперевізників і постачальників у кредит, виконує замовлення та розраховується після надходження коштів від клієнтів. Така модель є операційно ефективною, але вкрай вразливою до будь-яких затримок у розрахунках. Позитивним сигналом є поступове зниження частки поточних зобов'язань з 98,86% у 2021 р. до 96,15% у 2025 р., що відображає повільне, але стабільне зміцнення фінансової самостійності підприємства.

Таким чином, ТОВ «Транспівдень» - динамічне транспортне підприємство середнього розміру, що за 5 років діяльності досягло доходу понад 320 млн грн. ТОВ функціонує в умовах воєнного стану, характеризується високою часткою позикового фінансування, тенденцією до зростання прибутковості та скорочення штату при збереженні операційної активності.

2.2. Аналіз системи мотивації персоналу організації в процесі переходу до гібридної зайнятості

Перехід до гібридної зайнятості є процесом, що передбачає організаційно-технічні зміни у форматах роботи та глибоку трансформацію мотиваційної системи організації. Для ТОВ «Транспівдень» цей перехід відбувається в контексті одночасного впливу трьох чинників: цифровізації транспортної галузі, наслідків воєнного стану та структурної кадрової кризи, підтвердженої скороченням персоналу на 13,7% при триразовому зростанні операційного навантаження на одного працівника.

Аналіз наявної мотиваційної системи організації доцільно здійснювати за двома ключовими вимірами: відповідністю потребам різних категорій персоналу та готовністю до функціонування в умовах гібридної зайнятості.

Поточна система мотивації ТОВ має ознаки переважно матеріально-орієнтованої моделі, характерної для вітчизняних транспортних підприємств середнього масштабу. Основу стимулювання складають базовий оклад та відрядні виплати для водіїв, тоді як нематеріальні інструменти (визнання, кар'єрний розвиток, психологічна підтримка) або відсутні, або реалізуються несистемно. Відповідно до фінансових даних, власний капітал ТОВ зріс у 12 разів, а чистий прибуток у 4,5 раза, проте кількість персоналу скоротилася. Вірогідно зростання доходів не трансформувалося у пропорційне покращення умов оплати праці та соціального пакету.

Структурна дуальність персоналу організації зумовлює принципово різні мотиваційні профілі для виїзного та офісного персоналу, що є відправною точкою для аналізу готовності системи до гібридного формату (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз інструментів мотивації організації

Категорія	Інструменти мотивації	Ризики в умовах гібридизації	Поточне забезпечення
1	2	3	4
Водії	Справедлива оплата, час із родиною, безпека, стабільність	Ізоляція, вигорання, фізична втома	Частково (базова оплата)
Диспетчери, логісти	Автономія, цифрові інструменти, гнучкість	Цифрова втома, розмиття меж роботи/відпочинку	Не сформовано

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4
Менеджери	КРІ-визнання, кар'єрне зростання, результат	Зниження видимості, комунікаційні бар'єри	Частково
Механіки	Безпека праці, кваліфікаційні надбавки	Мінімальні (стаціонарний формат)	Частково
Адміністрація	Стабільність, соціальний пакет, гнучкість	Ізоляція від команди	Не сформовано

Джерело: сформовано автором

Аналіз інструментів мотивації персоналу організації може відображати суттєву диференціацію мотиваційних потреб між категоріями працівників та одночасно системну недостатність поточного рівня їх забезпечення в контексті переходу до гібридної зайнятості [15].

Водії є найчисельнішою та найбільш мотиваційно вразливою категорією персоналу організації. Домінуючими мотиваторами для них виступають матеріальна справедливість, можливість проводити час із родиною, фізична безпека та передбачуваність умов праці. Рейсовий формат роботи об'єктивно унеможливорює повноцінну гібридизацію, однак формує специфічні ризики, якими є фізичне та емоційне виснаження внаслідок тривалих відряджень, соціальна ізоляція від родини і колективу. Поточне забезпечення може обмежуватися базовою оплатою праці, тоді як нематеріальні стимули (визнання, психологічна підтримка, планування маршрутів з урахуванням особистих потреб) практично відсутні. Такий розрив між актуальними потребами та реальним забезпеченням може бути джерелом ризику плинності кадрів серед водіїв.

Диспетчери та логісти є основною цільовою групою гібридизації. Їхня робота з координації маршрутів, управління замовленнями та взаємодії з

клієнтами та водіями технічно повністю сумісна з дистанційним або змішаним форматом. Домінуючими мотиваторами для них є автономія у прийнятті рішень, наявність зручних цифрових інструментів та гнучкість робочого часу. Водночас саме ця категорія найбільш схильна до «цифрової втоми» - постійна онлайн-доступність, розмиття меж між робочим і особистим часом, надмірне навантаження комунікаціями створюють серйозний ризик вигорання. Поточний рівень мотиваційного забезпечення для диспетчерів і логістів не є оптимальним. Є проблеми у формуванні та використанні HR-платформи, системи чітких KPI гібридної роботи, програми психологічного розвантаження.

Менеджери орієнтовані на визнання результатів, прозору систему KPI та перспективи кар'єрного зростання - мотиватори, що відповідають теорії самодетермінації в частині потреби у компетентності та автономії. В умовах гібридного формату основними ризиками для цієї категорії є зниження «видимості» - ефект, коли дистанційний працівник менше потрапляє у поле уваги керівника порівняно з офісним колегою, комунікаційні бар'єри при вирішенні оперативних питань. Поточне забезпечення є неповним. Елементи результатоорієнтованого оцінювання існують, однак системна прив'язка до KPI та програми кар'єрного розвитку відсутні.

Механіки є єдиною категорією, для якої ризики гібридизації є мінімальними через стаціонарний характер праці. Їхні мотиваційні потреби зосереджені навколо безпеки робочого місця та кваліфікаційних надбавок, що частково забезпечується. Попри відносно нижчу пріоритетність цієї групи в контексті гібридної трансформації, відсутність чіткої системи кваліфікаційного зростання та надбавок формує приховану демотивацію, яку не слід ігнорувати.

Адміністративний персонал (бухгалтерія, секретаріат) орієнтований на стабільність, повноцінний соціальний пакет та гнучкість робочого часу - потреби, характерні для категорій із середньою кваліфікацією та тривалим стажем на підприємстві. В умовах гібридного формату основним ризиком є ізоляція від

команди та втрата відчуття причетності до організації. Поточний стан мотиваційного забезпечення є неповним, що є проблемним, оскільки саме адміністративний персонал зазвичай формує організаційну пам'ять і культуру організації.

Аналіз таблиці виявляє системні проблемні моменти мотиваційного забезпечення. З п'яти категорій персоналу жодна не має повністю сформованої системи стимулювання. Найбільший розрив між потребами та забезпеченням спостерігається в категоріях, що є безпосередніми суб'єктами гібридної трансформації (диспетчери, логісти, менеджери, адміністрація), що підтверджує нагальну потребу в розробці та впровадженні адаптивної програми мотиваційного менеджменту, орієнтованої на специфіку кожної функціональної групи.

Ключові проблеми застосування системи мотивації в організації можуть бути такі:

1. Відсутність диференційованого підходу. Поточна система мотивації застосовує уніфіковані підходи до принципово різних за умовами праці категорій персоналу. Водії та диспетчери отримують стимули за аналогічними схемами, що не враховує специфіку нестационарної праці, рівень ризику та ступінь автономії кожної групи. В умовах переходу до гібридної зайнятості такий підхід стає особливо неефективним [39]. Працівники, що перейшли на дистанційний або гібридний формат, потребують якісно інших мотиваційних стимулів, орієнтованих на результат, а не на присутність.

2. Недостатність нематеріальних інструментів. Аналіз галузевих досліджень свідчить, що в умовах гібридної зайнятості нематеріальні мотиватори (автономія, визнання, психологічна безпека, можливості розвитку) набувають порівнюваної або навіть вищої значущості порівняно з матеріальними стимулами. Водночас для підприємств транспортної галузі такого масштабу характерна відсутність системного підходу до нематеріальної мотивації. Існують недостатньо ефективні

програми визнання досягнень, індивідуальні плани розвитку, корпоративні комунікаційні платформи, програми психологічної підтримки [1].

3. Ризик вигорання та психологічного виснаження. Скорочення персоналу на тлі зростання доходів означає об'єктивне підвищення навантаження на кожного працівника без компенсаційного мотиваційного відгуку. Для водіїв це виявляється у збільшенні кількості рейсів та скороченні часу відпочинку між ними; для диспетчерів і логістів – у розширенні зони відповідальності в умовах гібридного формату, що провокує «цифрову втому» та розмиття меж між роботою і особистим часом. Дослідження підтверджують, що тривала гібридна або дистанційна робота без організаційної підтримки призводить до зростання рівня тривожності, депресивних станів і професійного вигорання.

4. Цифрова неготовність частини персоналу. Перехід до гібридного формату потребує від офісного персоналу впевненого володіння цифровими інструментами комунікації, TMS-платформами та системами асинхронної взаємодії. Відсутність системних програм цифрового навчання та підвищення кваліфікації формує ризик техностресу та зниження продуктивності серед тих категорій персоналу, що переходять до гібридного формату вперше [2, 8. 28.].

5. Обмежена ліквідність як бар'єр. Критично низький залишок грошових коштів (55 тис. грн у 2025 р.) при значних поточних зобов'язаннях (93542 тис. грн) об'єктивно обмежує можливості організації для разових масштабних інвестицій у мотиваційну програму. Це вимагає побудови системи стимулювання на принципах поступового впровадження та пріоритезації нематеріальних і низьковитратних інструментів на першому етапі [7].

Системний аналіз дозволяє оцінити готовність ТОВ «Транспівдень» до впровадження гібридної зайнятості за ключовими параметрами (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка готовності організації до гібридної трансформації

Параметр готовності	Оцінка	Обґрунтування
Фінансова спроможність	Середня	Зростаючий прибуток, але низька ліквідність
Технологічна інфраструктура	Часткова	Наявна телематика, відсутні HR-платформи
Управлінська культура	Низька	Характерна централізація, відсутня культура довіри
Диференціація мотивації	Низька	Уніфікована система без врахування категорій
Психологічна підтримка	Відсутня	Немає програм well-being
Готовність персоналу	Часткова	Офісні категорії готові, водії — обмежено

Джерело: сформовано автором

Результати аналізу дозволяють сформулювати чотири ключові висновки, що безпосередньо визначають логіку побудови програми адаптації мотиваційного менеджменту.

По-перше, ТОВ має реальний і зростаючий прибуток, проте обмежену поточну ліквідність, що вимагає бюджетно-ощадливого підходу з пріоритетом нематеріальних та низьковитратних інструментів мотивації.

По-друге, зростання продуктивності праці на тлі скорочення штату без відповідного мотиваційного підходу формує приховану напругу в колективі та підвищує ризик плинності кадрів.

По-третє, циклічна нерівномірність доходів вимагає гнучкої системи преміювання, прив'язаної до реальних фінансових результатів, а не фіксованих виплат.

По-четверте, зростання власного капіталу та активів свідчить про довгострокову орієнтацію власника, що є сприятливим контекстом для інвестицій у розвиток персоналу як стратегічного ресурсу організації.

Фінансовий профіль ТОВ «Транспівдень» за 2021–2025 рр. характеризується стійким операційним зростанням при хронічній структурній вразливості. ТОВ успішно нарощує доходи, прибуток і власний капітал, однак залишається критично залежним від кредиторської заборгованості та практично не має ліквідного запасу безпеки. Для мотиваційної програми це означає необхідність поетапного бюджетування із фокусом на нематеріальних інструментах і гнучких преміальних схемах, прив'язаних до реальних фінансових результатів, що мінімізує ризик додаткового навантаження на і без того напружену ліквідну позицію ТОВ.

Результати ринкового аналізу мають пряме значення для проєктування мотиваційної системи ТОВ за трьома напрямками.

По-перше, статус нішевого лідера є потужним нематеріальним мотиватором, який ТОВ може і повинно використовувати у внутрішніх комунікаціях. Працівники мають усвідомлювати, що є частиною успішної та конкурентоспроможної компанії, що формує гордість за приналежність до організації та підвищує лояльність.

По-друге, зростаюча кількість конкурентів (ринок виріс з 8 870 до 10 050 гравців) свідчить про посилення конкуренції за вантажопотоки і, відповідно, за кваліфікований персонал, особливо водіїв і логістів. Це підвищує стратегічну важливість утримання команди через ефективну мотиваційну систему, адже відтік персоналу до конкурентів безпосередньо загрожує ринковій позиції.

По-третє, циклічна нестабільність ринкової частки (провал 2024 р. і відновлення 2025 р.) вимагає побудови мотиваційної системи, стійкої до коливань: преміальні схеми мають бути прив'язані до відносних показників (частка ринку, продуктивність на одного працівника), а не лише до абсолютних доходів, що дозволить зберігати мотивацію команди навіть у роки зовнішніх шоків.

Результати аналізу системи мотивації персоналу організації у процесі переходу до гібридної зайнятості засвідчують наявність структурного розриву між зростаючими операційними результатами та рівнем розвитку мотиваційної системи, що залишається на рівні традиційних матеріально-орієнтованих підходів. Виявлені проблеми, зокрема уніфікованість стимулювання, дефіцит нематеріальних інструментів, ризики вигорання та цифрова неготовність частини персоналу, формують необхідність розробки та впровадження адаптивної програми мотиваційного менеджменту, орієнтованої на специфіку двоконтурної структури персоналу транспортного підприємства в умовах гібридної зайнятості. Ця програма має бути реалістичною з точки зору наявних фінансових ресурсів, поетапною у впровадженні та вимірюваною через систему KPI.

Висновки до розділу 2

Проведений у другому розділі аналіз системи мотиваційного менеджменту організації в умовах переходу до гібридної зайнятості дозволяє сформулювати такі узагальнюючі висновки.

ТОВ «Транспівдень» є динамічним транспортним підприємством середнього розміру, що за роки діяльності досягло суттєвого зростання доходів, прибутку та власного капіталу, підтвердивши статус нішевого лідера у сегменті вантажних автоперевезень. Водночас фінансова структура організації характеризується

хронічною залежністю від кредиторської заборгованості та критично низьким рівнем абсолютної ліквідності, що об'єктивно обмежує можливості масштабного одноразового інвестування у розвиток персоналу.

Аналіз мотиваційної системи виявив її переважно матеріально-орієнтований характер, що є типовим для транспортних підприємств середнього масштабу, однак неприйнятним в умовах гібридної трансформації. З п'яти функціональних категорій персоналу жодна не має повністю сформованої системи стимулювання.

Ідентифіковано п'ять системних проблем мотиваційного менеджменту, зокрема уніфікованість підходів до різних за умовами праці категорій персоналу; дефіцит нематеріальних інструментів стимулювання; ризик вигорання внаслідок зростання навантаження при скороченні штату; цифрова неготовність частини персоналу до гібридного формату; обмежена ліквідність як фінансовий бар'єр для впровадження змін.

Результати ринкового аналізу свідчать про посилення конкуренції за кваліфікований персонал на тлі зростання кількості гравців ринку, що підвищує стратегічну цінність утримання команди. Статус лідера галузевого сегменту є потужним нематеріальним ресурсом, що наразі не задіяний у внутрішніх комунікаціях підприємства.

Виявлений структурний розрив між зростаючими операційними результатами та рівнем розвитку мотиваційної системи обумовлює необхідність розробки адаптивної програми мотиваційного менеджменту - поетапної, бюджетно-збалансованої, диференційованої за категоріями персоналу та вимірюваної через систему KPI.

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА ПРОЄКТУ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ

3.1. Концептуальні засади адаптації мотиваційного менеджменту організації до умов гібридної зайнятості

Сучасні умови господарювання, що характеризуються поширенням гібридних форм зайнятості, цифровізацією виробничих процесів та нестабільністю зовнішнього середовища, зумовлюють необхідність переосмислення підходів до управління мотивацією персоналу організації. Традиційні моделі стимулювання, орієнтовані на стаціонарний формат праці, виявляються недостатньо ефективними в умовах, коли значна частина персоналу, зокрема водії, диспетчери, логісти, виконує свої функції поза межами єдиного робочого простору. У зв'язку з цим концептуальною основою адаптації мотиваційного менеджменту організації обрано системний підхід.

Системний підхід розглядає мотиваційний менеджмент не як сукупність розрізнених інструментів заохочення, а як цілісну інтегровану систему, всі елементи якої перебувають у взаємозв'язку та взаємообумовленості. Відповідно до принципу цілісності, система мотивації охоплює весь персонал організації незалежно від формату зайнятості: офісних працівників, дистанційних співробітників і виїзний персонал. Зазначене забезпечує єдність мотиваційної політики та виключає виникнення диспропорцій між різними категоріями працівників [22].

Принцип взаємозалежності елементів передбачає, що матеріальне стимулювання, нематеріальне заохочення та умови організації праці функціонують як взаємопов'язані складові єдиної системи [22]. Зміна будь-якого з цих елементів неминуче впливає на інші: наприклад, недостатній рівень оплати праці не може бути компенсований виключно нематеріальними стимулами, а покращення умов праці підсилює ефективність фінансових заохочень. Для організації це означає необхідність збалансованого поєднання всіх видів стимулювання з урахуванням специфіки кожної групи персоналу.

Ієрархічна побудова системи мотивації забезпечує її функціонування на трьох взаємопов'язаних рівнях: стратегічному, тактичному та оперативному, кожен з яких виконує специфічні функції та реалізується через відповідні інструменти управління [22].

Стратегічний рівень є вихідним у системі мотиваційного менеджменту організації, оскільки визначає загальний напрям і принципи мотиваційної політики на довгострокову перспективу [21].

На цьому рівні керівництво організації формулює мотиваційну політику як складову загальної кадрової стратегії, узгоджуючи її з місією, баченням та стратегічними цілями організації. Зокрема, якщо стратегічною метою організації є підвищення якості послуг та розширення клієнтської бази, мотиваційна політика має бути спрямована на утримання досвідченого персоналу, заохочення ініціативності та орієнтацію на результат. На стратегічному рівні також визначаються ключові цінності корпоративної культури, що об'єднують персонал з різними форматами зайнятості - офісних працівників, дистанційних співробітників і виїзний персонал у єдину організаційну спільноту. Крім того, на цьому рівні встановлюються довгострокові орієнтири щодо рівня оплати праці відносно ринку, соціальних гарантій і перспектив кар'єрного зростання, що формують привабливість організації як роботодавця.

Тактичний рівень забезпечує трансформацію стратегічних орієнтирів у конкретні програми та інструменти мотивації, що реалізуються у середньостроковій перспективі, як правило, в межах одного-трьох років. Центральним елементом цього рівня є розроблення диференційованої системи матеріального стимулювання, яка враховує специфіку різних категорій персоналу організації. На прикладі транспортного підприємства, для водіїв це може передбачати бонуси за дотримання графіків, економію пального та безаварійне водіння; для диспетчерів - надбавки за ефективну координацію маршрутів; для логістів - преміювання за оптимізацію витрат і своєчасність доставок. Паралельно формується система нематеріального заохочення: програми визнання кращих працівників, можливості гнучкого графіку, додаткові дні відпустки, корпоративне навчання та підвищення кваліфікації.

Важливим інструментом тактичного рівня є формування системи ключових показників ефективності, зокрема КРІ окремо для кожної категорії персоналу. КРІ для офісного персоналу можуть охоплювати своєчасність виконання завдань, якість документообігу та рівень задоволеності внутрішніх клієнтів; для виїзного персоналу - кількість виконаних рейсів, дотримання часових нормативів, відсутність рекламаций від замовників. В умовах гібридної зайнятості особливого значення набуває впровадження цифрових інструментів управління залученістю персоналу - корпоративних платформ комунікації, систем онлайн-навчання, цифрових дошок визнання досягнень, що забезпечують рівний доступ до мотиваційних заходів для всіх категорій працівників незалежно від їхнього місцезнаходження.

Оперативний рівень охоплює поточне щоденне функціонування мотиваційних механізмів і є безпосередньою точкою контакту між керівниками та персоналом організації. На цьому рівні реалізується безперервний моніторинг продуктивності праці через цифрові системи відстеження, зокрема GPS-моніторинг транспортних засобів, системи обліку робочого часу, платформи управління завданнями. Отримані дані дозволяють керівникам підрозділів оперативно оцінювати результативність кожного працівника та своєчасно реагувати на відхилення від встановлених показників.

Оперативний зворотний зв'язок від керівників є одним із найпотужніших інструментів щоденної мотивації персоналу. Регулярні індивідуальні бесіди, публічне визнання досягнень на оперативних нарадах, своєчасне інформування персоналу про результати роботи підрозділу формують відчуття причетності та значущості кожного працівника. В умовах гібридної зайнятості особливої уваги потребує забезпечення рівноцінного зворотного зв'язку для дистанційних і виїзних працівників, які позбавлені щоденного особистого контакту з керівництвом. Для цього доцільно використовувати регулярні відеоконференції, месенджери та корпоративні мобільні застосунки.

Реагування на поточні потреби працівників на оперативному рівні передбачає гнучке управління умовами праці - оперативний перерозподіл завдань у разі форс-мажорних обставин, надання додаткової підтримки у складних ситуаціях, вирішення конфліктів у колективі. Для транспортного підприємства це також включає оперативне вирішення питань технічного забезпечення виїзного персоналу, що безпосередньо впливає на можливість виконання виробничих завдань і рівень задоволеності умовами праці (табл. 3.1).

Принцип адаптивності є особливо значущим для організації, що функціонують в умовах динамічного зовнішнього середовища. Система мотивації повинна бути здатною гнучко реагувати на зміни ринку праці, законодавства, кон'юнктури транспортного ринку та соціально-економічної ситуації в країні.

В умовах гібридної зайнятості адаптивність системи також передбачає її здатність враховувати індивідуальні потреби працівників із різними форматами зайнятості та забезпечувати рівні можливості для професійного розвитку всіх категорій персоналу.

Елементом системного підходу до управління мотивацією є принцип зворотного зв'язку, який забезпечує безперервний моніторинг результативності впроваджуваних заходів і дозволяє своєчасно вносити необхідні корективи. Без систематичного зворотного зв'язку мотиваційна система ризикує перетворитися на статичний інструмент, нездатний адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.

На практиці реалізація цього принципу здійснюється через комплекс взаємодоповнюючих інструментів:

По-перше, анкетування персоналу дає змогу виявити суб'єктивне сприйняття працівниками діючих мотиваційних механізмів, з'ясувати їхні актуальні потреби та очікування.

По-друге, аналіз показників плинності кадрів є індикатором латентної незадоволеності: стабільно висока плинність у певних підрозділах сигналізує про системні прогалини у мотиваційній політиці.

По-третє, моніторинг рівня задоволеності умовами праці охоплює як матеріальні аспекти (оплата, соціальний пакет), так і нематеріальні - психологічний клімат, можливості для розвитку, якість керівництва.

По-четверте, оцінювання продуктивності за КРІ дозволяє встановити кореляцію між мотиваційними заходами та реальними результатами діяльності. Зростання або зниження ключових показників ефективності відображає реакцію персоналу на застосовувані стимули (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

КРІ для організацій у сфері автоперевезень

Категорія	Показник	Формула розрахунку	Одиниця виміру	Орієнтовна норма
1	2	3	4	5
Операційні	Своєчасність доставки	$(\text{Доставки вчасно} / \text{Загальна кількість доставок}) \times 100\%$	%	$\geq 95\%$
Операційні	Використання вантажності	$(\text{Фактичний вантаж} / \text{Максимальний вантаж}) \times 100\%$	%	$\geq 75\%$
Операційні	Частка порожніх рейсів	$(\text{Порожній пробіг} / \text{Загальний пробіг}) \times 100\%$	%	$< 15\%$
Операційні	Час циклу замовлення	Дата/час доставки – Дата/час прийому заявки	год.	Залежить від маршруту
Фінансові	Вартість кілометра (СРК)	Загальні витрати / Загальний пробіг	грн/км	Мінімізація
Фінансові	Рентабельність (РМ)	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Виручка}) \times 100\%$	%	$\geq 10\text{--}15\%$
Фінансові	Витрати на паливо	Витрати на паливо / Загальний пробіг	л/100 км	Норма по моделі ТЗ
Фінансові	Вартість кілометра (СРК)	Загальні витрати / Загальний пробіг	грн/км	Мінімізація
Сервісні	Ідеальне замовлення (POI)	$\text{OTD} \times \text{Укомплектованість} \times \text{Безпомилковість документів}$	%	$\geq 90\%$
Сервісні	Утримання клієнтів (CRR)	$(\text{Клієнти на кінець} - \text{Нові клієнти}) / \text{Клієнти на початок} \times 100\%$	%	$\geq 85\%$
Персонал	Плинність кадрів	$(\text{Звільнені} / \text{Середня чисельність}) \times 100\%$	%	$< 10\%$
Персонал	Витрати на водія	Загальні витрати на водіїв / Кількість водіїв	грн/особу	Мінімізація

Продовження таблиці 3.1

Безпека	Аварійність	$(\text{Кількість аварій} / \text{Пробіг}) \times 1\,000$	випадків/1000 км	$\rightarrow 0$
Технічний стан	Простої парку	$\text{Сумарний час простою} / (\text{Загальна кількість ТЗ} \times \text{Робочий час}) \times 100\%$	%	$< 5\%$

Джерело: сформовано автором

Зібрані в такий спосіб дані утворюють інформаційну базу для прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення системи мотивації. Це передбачає усунення виявлених недоліків та проактивне коригування підходів відповідно до змін у складі та структурі персоналу, стратегічних пріоритетах організації та умовах ринку праці.

Принцип зворотного зв'язку забезпечує динамічність і адаптивність мотиваційної системи, перетворюючи її на живий інструмент стратегічного управління людськими ресурсами.

Таким чином, застосування системного підходу як концептуальної основи адаптації мотиваційного менеджменту організації дозволяє забезпечити комплексність, узгодженість та адаптивність системи стимулювання в умовах гібридної зайнятості.

Таблиця 3.2

Ієрархічна система мотиваційного менеджменту транспортного підприємства в умовах гібридної зайнятості

Критерій	Стратегічний рівень	Тактичний рівень	Оперативний рівень
1	2	3	4
Часовий горизонт	Довгостроковий (3–5 років)	Середньостроковий (1–3 роки)	Короткостроковий (щоденно)
Суб'єкт управління	Керівництво організації, HR-директор	Керівники підрозділів, HR-менеджери	Лінійні керівники
Основне завдання	Визначення мотиваційної політики та її узгодження з місією і кадровою стратегією	Розроблення конкретних програм стимулювання та системи KPI	Щоденна реалізація мотиваційних механізмів
Матеріальне стимулювання	Визначення рівня оплати праці відносно ринку, соціальних гарантій	Бонуси за безаварійність, економію пального, своєчасність доставок	Оперативне преміювання за виконання поточних показників

Продовжити 3.2

Нематеріальне стимулювання	Формування корпоративних цінностей і культури	Програми визнання, гнучкий графік, корпоративне навчання	Публічне визнання на нарадах, індивідуальні бесіди
Інструменти для виїзного персоналу	Політика рівних можливостей для всіх форматів зайнятості	Диференційовані КРІ для водіїв, диспетчерів, логістів	GPS-моніторинг, мобільні застосунки, оперативний зв'язок
Цифрові інструменти	Визначення цифрової стратегії HR	Платформи управління залученістю, системи онлайн-навчання	Месенджери, відеоконференції, системи обліку часу
Зворотний зв'язок	Стратегічний аудит мотиваційної політики	Аналіз плинності кадрів, анкетування задоволеності	Щоденний фідбек від керівника, розбір поточних ситуацій
Ключовий результат	Привабливість підприємства як роботодавця	Збалансована система стимулювання всіх категорій персоналу	Залученість і продуктивність кожного працівника

Джерело: складено автором

Системний підхід інтегрує стратегічний, тактичний та оперативний рівні управління мотивацією, враховує специфіку галузі та створює методологічну основу для розроблення ефективної що є предметом розгляду наступного підпункту.

3.2. Проєктування програми адаптації мотиваційного менеджменту до умов гібридної зайнятості та її бюджетне обґрунтування

Програма адаптації мотиваційного менеджменту до гібридної зайнятості - це комплекс управлінських, психологічних та організаційних заходів, що забезпечують ефективну мотивацію персоналу в умовах поєднання офісної та дистанційної праці. Її проєктування потребує врахування як класичних мотиваційних теорій, так і специфічних ризиків, притаманних новій парадигмі праці.

Проєктування програми спирається на теорію самодетермінації, яка виокремлює три базові потреби для підтримки внутрішньої мотивації в умовах гібридної праці:

1. Компетентність - відчуття ефективності та досягнення результату.
2. Автономія - свобода у виборі способу та часу виконання завдань.
3. Зв'язок з іншими - відчуття належності до команди та організації.

Паспорт програми адаптації мотиваційного менеджменту до умов гібридної зайнятості на прикладі організації у сфері автоперевезень представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Паспорт програми адаптації мотиваційного менеджменту до умов гібридної зайнятості на прикладі організації у сфері автоперевезень

Параметр	Зміст
Назва	Програма адаптації мотиваційного менеджменту до умов гібридної зайнятості
Об'єкт	Організація у сфері автоперевезень
Термін реалізації	2026–2028 рр.
Відповідальний	HR-директор, керівники підрозділів
Методологічна основа	Теорії Маслоу, Герцберга, Врума; моделі OKR, Total Rewards, гнучкий мотиваційний менеджмент

Джерело: складено автором

Гнучка система мотивації персоналу розглядається як інтегрована адаптивна модель управління мотиваційною поведінкою, що поєднує матеріальні, нематеріальні, соціально-психологічні та цифрові стимули з урахуванням професійної ролі, рівня компетентностей, результативності праці та цифрової зрілості працівників.

Таблиця 3.4

SWOT-аналіз мотиваційного менеджменту організації у сфері автоперевезень

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявна система матеріального стимулювання (премії, надбавки)	Відсутність персоналізованих мотиваційних інструментів
Сформована корпоративна культура	Слабка цифрова HR-інфраструктура
Досвідчений кадровий склад логістичного персоналу	Нерівномірна доступність стимулів для офісних та виїзних працівників
Можливості	Загрози
Впровадження HR-аналітики та цифрового моніторингу результативності	Технострес та складнощі адаптації персоналу до нових технологій
Гейміфікація процесів оцінювання KPI	Ризик ізоляції дистанційних працівників
EU-стандарты управління персоналом у контексті євроінтеграції України	Відтік кваліфікованих кадрів у воєнний час

Джерело: складено автором

Таблиця 3.5

Стратегічні висновки зі SWOT-аналізу мотиваційного менеджменту організації у сфері автоперевезень

Стратегія	Логіка
S+O (Розвиток)	Використати наявну культуру та досвідчений персонал для впровадження HR-аналітики та EU-стандартів
W+O (Покращення)	Усунути цифровий дефіцит через гейміфікацію KPI та цифрові HR-платформи
S+T (Захист)	Задіяти чинну систему матеріального стимулювання для утримання кадрів в умовах воєнного часу
W+T (Мінімізація)	Подолати цифровий бар'єр через навчання та психологічну підтримку, знизивши технострес

Джерело: складено автором

Стратегічною метою є сформувати адаптивну систему мотиваційного менеджменту, що забезпечує однакову залученість і продуктивність усіх категорій персоналу в умовах гібридної зайнятості.

Конкретні цілі (SMART):

S: Розробити та впровадити диференційовану систему мотивації для 3 категорій персоналу (офісні, виїзні, дистанційні) до кінця 2026 р.

M: Підвищити індекс залученості персоналу (eNPS) з поточного рівня на 20% протягом 2026–2027 рр.

A: Задіяти наявну HR-систему підприємства для автоматизованого відстеження KPI.

R: Орієнтованість на зниження плинності кадрів на 15% та зростання продуктивності.

T: Повна операційна реалізація програми - до грудня 2028 р.

Важливо враховувати, що порівняння основних складових дистанційної та гібридної моделей включає використання технологій, гнучкість робочого графіка, продуктивність та задоволеність працівників.

Таблиця 3.6

Інструменти мотиваційного менеджменту працівників
організації у сфері автоперевезень

Категорія	Представники	Ключові мотиватори	Ризики
Офісні працівники	Бухгалтерія, HR, менеджмент	Кар'єрне зростання, навчання, соціальний пакет	Надмірний контроль
Виїзні/польові	Водії, експедитори	Матеріальні надбавки, безпека, гнучкий графік	Відчуття «відрізаності» від команди
Дистанційні/гібридні	Диспетчери, аналітики	Автономія, цифрові інструменти, work-life balance	Ізоляція, технострес

Джерело: складено автором

Структура програми поєднує три блоки (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Структура програми адаптації мотиваційного менеджменту до умов гібридної зайнятості на прикладі організації у сфері автоперевезень

№	Захід	Термін	Цільова група
1	2	3	4
Блок 1. Матеріальна мотивація			
1	Гнучка система KPI-бонусів з прив'язкою до результативності	2026	Усі категорії персоналу
2	Надбавки за мобільність (паливо, зв'язок, витрати у дорозі)	2026	Виїзні працівники
3	Система Total Rewards: грошове стимулювання + непрямі пільги (медстрахування, транспорт, харчування)	2026	Усі працівники
4	Індивідуальні контракти результативності з чіткими метриками	2026	Дистанційні співробітники
Блок 2. Нематеріальна мотивація			
5	Програма визнання досягнень: «Кращий логіст», «Кращий водій» (цифровий і публічний формат)	2026–2027	Логісти, водії
6	Навчання і сертифікація: оплата курсів, тренінгів, галузевих конференцій	2026–2027	Усі працівники
7	Mentorship-програма: прикріплення досвідчених працівників до нових	2026–2027	Нові / менш залучені працівники
8	Психологічний добробут: консультаційна підтримка, корпоративний helpdesk	2026–2027	Усі працівники (особливо дистанційні)
Блок 3. Цифровізація мотиваційних процесів			
9	Впровадження HRM-платформи для централізованого управління KPI та бонусами	2027–2028	HR-відділ, керівництво
10	Гейміфікація: цифрові бейджі, рейтинги, бали за участь у корпоративних ініціативах	2027–2028	Усі працівники

Продовження таблиці 3.7

11	Поведінкові KPI: командна взаємодія, менторство, дотримання стандартів безпеки	2027–2028	Усі категорії персоналу
12	Персоналізовані дашборди: результативність, бонуси, можливості розвитку	2027–2028	Кожен працівник індивідуал

Джерело: складено автором

Таблиця 3.8

Дорожня карта реалізації програми адаптації мотиваційного менеджменту до умов гібридної зайнятості на прикладі організації у сфері автоперевезень

Етап	Термін	Заходи	Відповідальний
Підготовчий	Черв.–Лип. 2026	Аудит чинної системи мотивації, опитування персоналу, мотиваційне профілювання	HR-відділ
Проектування	Серп.–Верес. 2026	Розробка нової системи KPI, підготовка нормативних документів	HR + керівники підрозділів
Впровадження I	Жовт.–Груд. 2026	Запуск матеріальних і нематеріальних інструментів Блоків I і II	HR-директор
Цифровізація	Січ.–Верес. 2027	Налаштування HRM-платформи, запуск гейміфікації, навчання HR-аналітиці	IT-відділ + HR
Моніторинг	Жовт.–Груд. 2027	Щоквартальна оцінка eNPS, корекція програми	Керівництво ТОВ
Повна інтеграція	Січ.–Черв. 2028	Аудит результатів, масштабування успішних практик	Топ-менеджмент

Джерело: складено автором

Індикатори ефективності (KPI програми) є такими:

- eNPS (Employee Net Promoter Score) - зростання на 20% за 2 роки;
- рівень плинності кадрів - зниження з поточного рівня до 10% на рік;

- продуктивність праці зростання на 15% (вимірюється через обсяг виконаних замовлень / кількість персоналу);
- залученість у навчання - не менше 80% персоналу проходять 1 навчальний захід на рік;
- задоволеність системою мотивації понад 75% позитивних відповідей в анкетуванні.

Ресурсне забезпечення є таким. Передбачити у бюджеті ТОВ статтю «Розвиток персоналу» на рівні не менше 3–5% від фонду оплати праці. Потрібно залучення HR-менеджера з досвідом у гібридному управлінні, навчання лінійних керівників коучинговим підходам і дистанційному лідерству. Технічні ресурси - придбання або адаптація HRM-модуля корпоративної системи, забезпечення усіх категорій персоналу доступом до корпоративного мобільного застосунку.

Загальний бюджет програми розраховується на три роки реалізації та охоплює три функціональні блоки: матеріальну мотивацію, нематеріальні стимули та цифровізацію HR-процесів (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Бюджет реалізації програми адаптації мотиваційного менеджменту до умов гібридної зайнятості на прикладі організації у сфері автоперевезень

Блок програми	2026, тис. грн	2027, тис. грн	2028, тис. грн	Разом
Матеріальна мотивація (KPI-бонуси, надбавки, Total Rewards)	363	408	317	1088
Нематеріальна мотивація (навчання, ментор., визнання)	121	136	106	363
Цифровізація HR (HRM-платформа, аналітика, гейміфікація)	121	136	106	363
Разом	605	680	529	1814

Джерело: розраховано автором з врахуванням потенціалу організації та галузевих особливостей

Зростання бюджету у 2027 р. пояснюється активною фазою впровадження HRM-платформи та гейміфікації. У 2028 р. витрати знижуються оскільки система переходить у режим підтримки та масштабування.

Ефект формується за чотирма джерелами.

Джерело 1. Зростання продуктивності праці

$$E_{\text{прод}} = B_{\text{баз}} \times \Delta P \times GM,$$

де $B_{\text{баз}}$ — базова виручка;

ΔP — приріст продуктивності;

GM — валова маржа (2,48%).

Таблиця 3.10

Ефект реалізації програми адаптації мотиваційного менеджменту до умов гібридної зайнятості на прикладі організації у сфері автоперевезень
(зростання продуктивності праці)

Рік	Приріст виручки	Додатковий валовий прибуток
2026	+5% → +16 027 тис.	398,2 тис. грн
2027	+10% → +32 054 тис.	796,2 тис. грн
2028	+15% → +48 081 тис.	1199,7 тис. грн

Джерело: розраховано автором

Джерело 2. Зниження плинності кадрів. При базовій плинності 17% (10,7 осіб/рік) та вартості заміни 144000 грн/особу:

$$E_{\text{плин}} = (T_{\text{баз}} - T_{\text{факт}}) \times N \times C_{\text{зам}}$$

Таблиця 3.11

Ефект реалізації програми адаптації мотиваційного менеджменту до умов гібридної зайнятості на прикладі організації у сфері автоперевезень
(зниження плинності кадрів)

Рік	Плинність	Ефект, тис. грн
2027	11%	544,3
2028	9%	725,8

Джерело: розраховано автором

Джерело 3. Скорочення витрат на адаптацію нових працівників (25–30% від витрат на введення в посаду, 20 000 грн/особу):

Таблиця 3.12

Ефект реалізації програми адаптації мотиваційного менеджменту до умов гібридної зайнятості на прикладі організації у сфері автоперевезень (скорочення витрат на адаптацію нових працівників)

Рік	Скорочення	Ефект, тис. грн
2027	–25%	53,6
2028	–30%	64,3

Джерело: розраховано автором

Джерело 4. Зниження абсентеїзму (~2,5% ФОП = 378 тис. грн).

Таблиця 3.13

Ефект реалізації програми адаптації мотиваційного менеджменту до умов гібридної зайнятості на прикладі організації у сфері автоперевезень
(зниження абсентеїзму)

Рік	Скорочення	Ефект, тис. грн
2027	–20%	75,6
2028	–30%	113,4

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.14

Показники економічної ефективності реалізації програми адаптації мотиваційного менеджменту до умов гібридної зайнятості на прикладі організації у сфері автоперевезень

Показник	2026	2027	2028	Разом
Витрати програми, тис. грн	605,0	680,0	529,0	1814,0
Загальний ефект, тис. грн	398,2	1 469,9	2 098,0	3966,1
Чистий ефект, тис. грн	-206,8	+789,9	+1 569,0	+2 152,1
ROI	-34,2%	+116,2%	+296,6%	+118,6%
PI (індекс прибутковості)	0,66	2,16	3,97	2,19
КЕВ (коефіцієнт ефект. витрат)	65,8%	216,2%	396,6%	218,6%

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.15

Накопичений чистий ефект та строк окупності реалізації програми адаптації мотиваційного менеджменту до умов гібридної зайнятості на прикладі організації у сфері автоперевезень

Рік	Річний чистий ефект	Накопичений ефект
2026	-206,8 тис. грн	-206,8 тис. грн
2027	+789,9 тис. грн	+583,1 тис. грн
2028	+1 569,0 тис. грн	+2152,1 тис. грн

Джерело: розраховано автором

Строк окупності розраховується за формулою часткового року:

$$T_{\text{ок}} = 1 + \frac{206,8}{789,9} \approx 1,26 \text{ року} \approx 15 \text{ місяців}$$

Загальний ROI програми становить +118,6%. PI (кожна вкладена грн генерує) 2,19 грн. Сукупний чистий ефект програми (2152 тис. грн) перевищує

річний чистий прибуток за 2025 рік, що демонструє стратегічну значущість інвестицій у мотиваційний менеджмент для організації.

Реалізація програми дозволить організації у сфері автоперевезень сформувати стійку корпоративну культуру, в якій мотиваційна система однаково ефективна як для офісного, так і для виїзного та дистанційного персоналу. Інноваційні підходи до мотивації та утримання талантів в умовах гібридної роботи передбачають подолання ключових викликів - ізоляції, техностресу, нерівності у доступі до стимулів. Результатом стане зростання залученості, зниження плинності та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку транспортно-логістичних послуг України.

Висновки до розділу 3

Розроблена програма адаптації мотиваційного менеджменту до умов гібридної зайнятості є комплексним управлінським інструментом, що спирається на системний підхід та інтегрує стратегічний, тактичний й оперативний рівні стимулювання персоналу організації у сфері автоперевезень.

Концептуальною основою програми обрано принципи цілісності, взаємозалежності елементів, адаптивності та зворотного зв'язку, що забезпечують єдність мотиваційної політики для офісних, виїзних і дистанційних категорій персоналу.

Структура програми охоплює три функціональні блоки - матеріальне стимулювання, нематеріальне заохочення та цифровізацію HR-процесів - із загальним бюджетом 1 814 тис. грн на 2026–2028 роки. Економічне обґрунтування програми підтверджує її доцільність: сукупний чистий ефект складає 2 152 тис. грн, що перевищує річний чистий прибуток організації за 2025 рік, ROI програми -

+118,6%, індекс прибутковості - 2,19 грн на кожен вкладений гривню, а строк окупності становить близько 15 місяців.

Реалізація програми забезпечить зниження плинності кадрів, зростання залученості персоналу та підвищення конкурентоспроможності організації на ринку транспортно-логістичних послуг України.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження присвячено теоретичному аналізу та розробці практичних засад розвитку системи адаптації мотиваційного менеджменту до умов гібридної зайнятості на прикладі організації у сфері автоперевезень. За результатами дослідження сформульовано такі висновки.

Узагальнення теоретичних підходів до управління мотивацією персоналу засвідчило, що сучасна наукова думка еволюціонувала від класичних змістових теорій до процесуальних концепцій і сучасних інтегрованих моделей. Кожна з цих концепцій відображає певний аспект мотиваційної поведінки: задоволення базових і вищих потреб, суб'єктивне очікування результату, відчуття справедливості винагороди. В умовах гібридної зайнятості жодна з класичних теорій не є достатньою поодиночі. Лише їх інтеграція дозволяє охопити всю складність мотивації персоналу, розосередженого між офісом, польовою роботою та дистанційним форматом. Наведено обґрунтування системного підходу як концептуальної основи адаптації мотиваційного менеджменту, що забезпечує цілісність, взаємозалежність елементів та адаптивність мотиваційної системи.

Дослідження особливостей мотиваційного менеджменту в умовах гібридної зайнятості виявило специфічні виклики, що не мають аналогів у традиційній моделі стаціонарної праці. Серед них - схильність керівників надавати більше уваги і можливостей офісним працівникам, технострес і ризик цифрового вигорання, ізоляція виїзного та дистанційного персоналу, нерівномірний доступ до мотиваційних інструментів. Встановлено, що покоління по-різному реагують на мотиваційні стимули в гібридному середовищі. Якщо для представників старшого покоління важливіші стабільність і матеріальні гарантії, то для молодших - автономія, можливості для розвитку та цифрові інструменти. Це

зумовлює необхідність диференційованого підходу до проектування мотиваційних систем залежно від вікового і професійного складу персоналу.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Транспівдень» за 2021–2025 роки показав суперечливу картину розвитку. З одного боку, ТОВ демонструє динамічне зростання доходів. Ринкова позиція суттєво зміцнилась. Чистий прибуток зріс. З іншого боку, ТОВ має критично низьку валову маржу, чисту рентабельність та надвисокий коефіцієнт заборгованості, що свідчить про значну фінансову залежність від поточних зобов'язань. Чисельність персоналу за досліджуваний період скоротилась, тоді як виручка на одного працівника зросла, що свідчить про зростання продуктивності в умовах скорочення штату.

Аналіз системи мотивації персоналу засвідчив, що чинна модель стимулювання є переважно матеріальною, уніфікованою та недостатньо адаптованою до різних категорій персоналу. Відсутні персоналізовані мотиваційні інструменти, цифрова HR-інфраструктура перебуває на низькому рівні, доступність стимулів для офісних і виїзних працівників є нерівномірною. SWOT-аналіз мотиваційного менеджменту виявив, що наявна корпоративна культура та досвідчений кадровий склад є точками опори для подальшого розвитку, тоді як слабка цифровізація HR і відтік кадрів у воєнний час становлять ключові загрози. Встановлено, що ієрархічна трирівнева система мотиваційного менеджменту (стратегічний, тактичний, оперативний рівні) є найбільш адекватною організаційною формою для транспортно-логістичного підприємства з гетерогенним складом персоналу.

Розроблена програма адаптації мотиваційного менеджменту до умов гібридної зайнятості охоплює три функціональні блоки: матеріальну мотивацію (KPI-бонуси, надбавки за мобільність, система Total Rewards, індивідуальні контракти результативності), нематеріальне стимулювання (програми визнання досягнень, корпоративне навчання, менторство, психологічна підтримка) та цифровізацію HR-процесів (впровадження HRM-платформи, гейміфікація,

поведінкові KPI, персоналізовані дашборди). Програма розрахована на три роки реалізації (2026–2028 рр.) з поетапним введенням заходів відповідно до дорожньої карти.

Бюджетне обґрунтування програми засвідчило її економічну доцільність. Загальний бюджет програми становить 1814 тис. грн за три роки. Економічний ефект формується за чотирма джерелами: зростання продуктивності праці, зниження витрат на плинність кадрів, скорочення витрат на адаптацію нових працівників та зниження абсентеїзму. Сукупний економічний ефект за три роки становить 3966 тис. грн, чистий ефект - 2152 тис. грн. ROI програми складає +118,6%, індекс прибутковості - 2,19 грн на кожен вкладений гривню, строк окупності - близько 15 місяців.

Система KPI для організацій у сфері автоперевезень охоплює операційні, фінансові, сервісні, кадрові та безпекові показники, що дозволяє здійснювати комплексну оцінку результативності персоналу всіх категорій. Впровадження програми сприятиме формуванню стійкої корпоративної культури, підвищенню залученості персоналу, зниженню плинності кадрів та зміцненню конкурентоспроможності організації на ринку транспортно-логістичних послуг України в умовах євроінтеграції та повоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боденчук Л.Б. Мотивація праці як засіб підвищення ефективності роботи підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 2(11). С. 41–44. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.11-64>.
2. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/32355>.
3. Бондаревська К.В., Плясун А.В., Осипенко Д.С. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу. *Сталий розвиток економіки*. № 2(27). С. 233-239. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/550>
4. Боришкевич І., Якубів В., Романюк Х. Використання теорій мотивації людської діяльності у сфері державної служби. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. *Політичні науки та публічне управління*. Випуск 1 (61). 2022. С. 12-18
5. Буняк Н. М. Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-87>
6. Васюта В. Б., Радченко А. А. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1 (86). С. 134–140. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.134
7. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>
8. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Чернушкіна О.О. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького*

національного університету. *Економічні науки*. 2020. № 3. С. 239–247. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/44-2.pdf6>

9. Вербицька Г.Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. *Львівська політехніка*. 2012. № 727. С. 10–15

10. Верес Н., Мигаль О. Нестандартні методи мотивації персоналу на зарубіжних ринках. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/bbf3f31d-bcd4-4a40-93c6-3dc641904b8c/content>

11. Герасименко О. О., Потапенко А. В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>

12. Гібридна робота у 2025: як зберегти продуктивність і залученість у команді. *Ukrainian Digital Community*. 2025. URL: <https://ukrainiandigital.com/hibrydna-komanda-2025-ia-k-zberehty-produktyvnist-ta-zaluchenist/>

13. Грішнова О.А. Людський капітал та управління персоналом у сучасних умовах. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2021. №2. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/home>

14. Гузовата К. І. Мотиваційний менеджмент як механізм розвитку персоналу в установах соціальної сфери : кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 8.232.00.01 - Управління установами соціальної сфери. Львів, 2023. 56 с.

15. Дикань О.В., Дейнека О. Г., Волохова І.В, Лук'янова О.М., Менеджмент транспортних послуг: навч. посібн. Харків: УкрДУЗТ, 2023. 184 с.

16. Добровольська Е., Покотильська Н., Косович О. Управління персоналом як чинник забезпечення стабільності фінансової системи в умовах кризи. *Економічний простір*. 2025. № 205. С. 57-62 DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.205.57-62>

17. Добровольська Е.В. сучасні інструменти мотиваційного менеджменту персоналу в умовах нестабільного середовища та їх вплив на результативність і лояльність працівників. *Економічний простір*. № 208. 2025. С. 98-102. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2026/01/208-98-102-dobrovolska.pdf>
18. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 280 с.
19. Економіка підприємств автомобільного транспорту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / О.С. Іванілов, І.А. Дмитрієв, І.Ю. Шевченко. Харків: ФОП Бровін О.В., 2017. 632 с.
20. Кібік О. М., Слободянюк О.В. Управління змінами трудових ресурсів фінансових установ у системі соціально-економічної безпеки. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. № 3(2). С. 175-180. [https://doi.org/10.60022/3\(2\)-22S](https://doi.org/10.60022/3(2)-22S)
21. Кібік О., Котлубай В., Белоус К., Корнілова О., Калмикова Н., Кузнецова Л. Розробка та реалізація стратегічних рішень в умовах змін: навчальний посібник. Одеса: Електронне видання. 2024. 216 с.
22. Кібік О.М., Сіянко П.В., Москаленко Д. Управління кадровими ризиками в системі відповідального проєктного менеджменту задля забезпечення інноваційного розвитку бізнесу. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»*. (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»). 2025. № 11(51). С. 358-368. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-11\(51\)-358-368](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-11(51)-358-368)
23. Кібік О.М., Слободянюк О.В., Корнілова О.В. Методологія дослідження ризиків фінансового забезпечення управління трудовими ресурсами в системі соціально-економічної безпеки підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. № 8 (48). 2025. С. 376-388. <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/27506>.

24. Клесман О. В. Психологічні чинники залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії : дис. ... д-ра філос. : 053 Психологія. Київ : ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 2025. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/748254/1/>
25. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 1998. 24 с.
26. Колянко О.В. Тенденції та ефективність системи мотивації персоналу в умовах воєнного стану. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2025. № 82. С. 44-47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-06>
27. Костюк К., Шарий В. Система мотивації для збереження персоналу торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-17>
28. Лопушняк Г.С., Милянник Р.В. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 10–16. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.24.109>
29. Материнська О.А., Любченко В.В. Мотивація персоналу в умовах цифрової трансформації підприємства: сучасні виклики та інструменти. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-168>
30. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
31. Мірошніченко О., Боденчук П., Спиридонова В. Ефективність мотиваційних програм у процесі оцінки персоналу. *Управління змінами та інновації*. № 14. 2025. С. 155-158. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2025-14-25>
32. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції: кол. моногр. / М. В. Семикіна, С. Д. Лучик, Л. Д. Запірченко та ін. М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2022. 282 с.

33. Нека А., Куценко Д. Мотиваційний фактор у системі управління персоналом на сучасних підприємствах. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 23. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20345497>

34. Оліскевич М.С. Організація автомобільних перевезень: у 2-х ч.: навч. посібн. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. Ч. 1: Вантажні перевезення. 336 с.

35. Пачева Н. О., Подзігун С. М. Місце мотиваційного менеджменту в системі управління IT-підприємством. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6 (57). С. 73–77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-10>

36. Планування діяльності автотранспортного підприємства: підручник / М.О. Турченко, М. Д. Швець, О. Г. Кірічок, М. Є. Кристочук. Вид. 2-ге, перераб. та доповн. Рівне : НУВГП, 2017. 367 с.

37. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіту на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073 «Менеджмент» / За заг. редакцією д.ю.н., проф. Ульянової Г.О. Укладачі: д.е.н., проф. Кібік О.М., к.е.н., доц. Котлубай В.О. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2024. 30 с.

38. Психологія управління в організації. Навч. посібн., 2-ге видання, перероблене і доповнене. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/iebmnd/prishak_psihologiya_upravlinnya_v_organizaciyi/ar3/index_3_3_2.html

39. Пустовіт О.Г., Басюк, Є. В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. № 3(76). С. 47–63. URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/375/3237>

40. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент. Теорія підкріплення В. Скіннера URL: <https://pidru4niki.com/1584072022660/menedzhment/menedzhment>

41. Семикіна М. В., Костишина А. І., Семикіна А. В. Формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024. Вип. 12 (45). С. 7–19. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\).7-19](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).7-19)
42. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. *Еmpirio*. Т. 1(1). 2024. С. 122-130. DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.122-130>
43. Степенко А.Ю. Мотивація та кадрова політика в системі управління підприємствами сфери обслуговування. *Економіка і управління*, №2. 2024. С. 61-69. DOI: <https://doi.org/10.36919/2312-7872.2.2024.61>
44. Тадаєва Т.В. Теорія самодетермінації Дісі-Раяна і навчальна мотивація. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: Педагогіка*. 2012. № 3. С. 213-221. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NZTNPU_ped_2012_3_40.
45. Теорії мотивації та їх значення для управління персоналом. *Hurma System*. URL: <https://hurma.work/blog/teoriyi-motyvacziyi-ta-yih-znachennya-dlya-upravlinnya-personalom/>
46. Теорія поколінь від Х до Z: як працювати з міленіалами, зумерами та бумерами. URL: <https://hurma.work/blog/teoriya-pokolin-vid-x-do-z-i-chomu-cze-vazhlivo/>
47. Товариство з обмеженою відповідальністю «ТРАНСПІВДЕНЬ». URL: <https://clarity-project.info/edr/43820449>
48. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 239–247. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/44-2.pdf6>.
49. Черевань І. В., Коваленко Ю. О., Голець С. П. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток*

економіки. 2024. № 4 (51). С. 104–109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>

50. Чернявська Т. П., Вен Хею. Ключові моделі та методи мотивації персоналу та їх управлінське значення. *Ментальне здоров'я*. 2025. № 2. С. 112–116. DOI: <https://doi.org/10.32782/3041-2005/2025-2.18>

51. Чурюмова О. Управління мотивацією персоналом. *Економіка*. № 2 (116) березень-квітень 2012. С. 75-78. URL: <https://skhid.kubg.edu.ua/article/download/16415/13961/23217>

52. Шаповал О. А. Мотиваційний механізм регулювання системи управління персоналом. *Економічний простір*. 2025. № 189. С. 153-156. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-28>

53. Шаталова Л. Сучасний погляд на розвиток теорій мотивації праці. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-164>