

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

**Завідувач кафедри
виробничого та інвестиційного
менеджменту**
(назва кафедри)

_____ **Тетяна ВЛАСЕНКО**
(підпис) (ПІБ)

«___» _____ 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Формування мотиваційної політики підприємства»

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і назва)

Гарант освітньої програми

_____ **д.е.н., професор**
(науковий ступінь та вчене звання)

_____ (підпис)

_____ **Віра БУТЕНКО**
(ПІБ)

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи

_____ **д.е.н., професор**

_____ (підпис)

_____ **Лідія ШИНКАРУК**

_____ (науковий ступінь та вчене звання)

(підпис)

(ПІБ)

Виконав

_____ (підпис)

_____ **Софія СТУПАК**
(ПІБ студента)

КИЇВ – 2026

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
виробничого та інвестиційного
менеджменту

к.е.н., доцент _____ Тетяна ВЛАСЕНКО
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПІБ)
« ____ » _____ 20__ р.

З А В Д А Н Н Я
на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту

_____ Ступак Софії Олегівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і назва)

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи «Формування мотиваційної політики підприємства»

затверджена наказом ректора НУБіП України від «31» грудня 2025 р. №3327 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2026.05.25

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: закони та нормативно-правові акти України; словникові та довідникові джерела; електронні джерела; вітчизняні та іноземні джерела, офіційні дані підприємства МХП.

Перелік питань, які потрібно розробити:

- описати сутність, економічний зміст та еволюцію мотиваційної політики підприємства в Україні, а також особливості її формування на зовнішньому ринку;
- проаналізувати структуру, принципи та інструменти формування мотиваційної політики підприємства;
- надати загальну характеристику підприємства МХП та оцінити його кадровий потенціал;
- проаналізувати систему матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу МХП, виявити її проблеми та недоліки;
- розробити напрями підвищення ефективності матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу МХП;
- оцінити очікувані результати впровадження запропонованих заходів.

Дата видачі завдання «12» січня 2026 р.

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи _____ Лідія ШИНКАРУК
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____ Софія СТУПАК
(підпис) (прізвище та ініціали студента)

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність, економічний зміст та еволюція мотиваційної політики підприємства в Україні	8
1.2. Особливості формування мотиваційної політики підприємства на зовнішньому ринку.....	12
1.3. Структура, принципи та інструменти формування мотиваційної політики підприємства	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПРОБЛЕМ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ МХП	21
2.1. Загальна характеристика підприємства та кадрового потенціалу	21
2.2. Аналіз системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу	27
2.3. Виявлення проблем та недоліків мотиваційної політики підприємства ..	34
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА МХП.....	40
3.1. Напрями підвищення ефективності матеріальної мотивації персоналу ..	40
3.2. Удосконалення нематеріальних методів мотивації персоналу	43
3.3. Очікувані результати впровадження запропонованих заходів	48
ВИСНОВКИ.....	52
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Актуальність теми. Мотиваційна політика підприємства є одним із ключових інструментів управління людськими ресурсами, що безпосередньо визначає ефективність діяльності організації, її конкурентоспроможність та здатність досягати стратегічних цілей. В умовах повномасштабного вторгнення росії в Україну питання мотивації персоналу набуло принципово нового виміру: підприємства змушені утримувати кадровий потенціал в умовах масової мобілізації, міграції, психологічного навантаження та інфляційного тиску на реальні доходи працівників. За оцінками фахівців, втрати ринку праці України внаслідок війни вже зараз порівнянні з демографічними наслідками кількох десятиліть скорочення чисельності населення, що робить ефективне управління мотивацією персоналу стратегічним пріоритетом для кожного підприємства. Водночас глобальні тенденції у сфері управління персоналом – індивідуалізація мотиваційних пакетів, концепція тотальної винагороди (total rewards), орієнтація на добробут працівників (well-being) та мотивація через мету (purpose-driven motivation) – формують нові вимоги до мотиваційних систем українських підприємств. Питання мотиваційної політики підприємства досліджували такі українські та іноземні вчені, як Колот А. М., Грішнова О. А. , Пономаренко В. С. , Балабанова Л. В. та Сардак О. В., Маслоу А., Герцберг Ф., Врум В., Макклелланд Д., Десі Е. та Раян Р., Пінк Д. Особливої актуальності зазначені питання набувають для великих агропромислових холдингів, які є системоутворюючими роботодавцями у регіонах присутності та несуть підвищену соціальну відповідальність перед своїм персоналом і громадами.

Мета роботи – дослідити мотиваційну політику підприємства МХП та розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети нам необхідно вирішити такі **завдання:**

1. Описати сутність, економічний зміст та еволюцію мотиваційної політики підприємства в Україні, а також особливості її формування на зовнішньому ринку.
2. Проаналізувати структуру, принципи та інструменти формування мотиваційної політики підприємства.
3. Надати загальну характеристику підприємства МХП та оцінити його кадровий потенціал.
4. Проаналізувати систему матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу МХП, виявити її проблеми та недоліки.
5. Розробити напрями підвищення ефективності матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу МХП.
6. Оцінити очікувані результати впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування мотиваційної політики підприємства МХП (МНП SE).

Предметом дослідження є теоретичні засади, практичні інструменти та механізми формування і реалізації мотиваційної політики підприємства в умовах воєнного часу.

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи використано такі методи: системний аналіз – для дослідження мотиваційної політики МХП як цілісної системи взаємопов'язаних елементів; порівняльний аналіз – для зіставлення міжнародного досвіду мотивації персоналу з вітчизняною практикою; статистичний аналіз – для обробки кількісних даних про персонал МХП; структурно-функціональний аналіз – для дослідження структури та інструментів мотиваційної політики; узагальнення та синтез – для формулювання висновків і розробки рекомендацій.

Інформаційна база дослідження включає законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері трудових відносин, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань мотивації персоналу, корпоративну звітність МХП (Інтегрований річний звіт МНП SE 2024, Звіт зі сталого розвитку 2021),

внутрішні корпоративні документи компанії (Кодекс етичної поведінки, Політика різноманіття, рівності та інклюзії, статистика Лінії довіри), а також дані Державної служби статистики України.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, економічний зміст та еволюція мотиваційної політики підприємства в Україні

Ефективність роботи будь-якого підприємства значною мірою визначається здатністю його керівництва формувати та впроваджувати результативну мотиваційну політику. В умовах економічних перетворень в Україні, посилених наслідками повномасштабного вторгнення, питання стимулювання персоналу набуває особливої актуальності.

У науковій літературі, як вітчизняній, так і зарубіжній, існують різні підходи до розуміння сутності поняття «мотиваційна політика підприємства». Розглянемо основні з них.

Колот А. М. визначає мотиваційну політику як «систему взаємопов'язаних заходів і механізмів, спрямованих на формування у працівників спонукальних мотивів до продуктивної праці, відповідальності та ініціативності» [30, 31]. Автор акцентує увагу на цілісності системи та тісному зв'язку її складових елементів.

Грішнова О. А. трактує мотиваційну політику як «цілеспрямовану діяльність підприємства щодо розроблення та впровадження системи матеріальних і нематеріальних стимулів, що забезпечують досягнення стратегічних цілей організації через максимально повну реалізацію трудового потенціалу працівників» [22]. У цьому визначенні головний акцент зроблено на стратегічній спрямованості мотиваційної політики.

Пономаренко В. С. інтерпретує мотиваційну політику як «сукупність принципів, методів та інструментів управлінського впливу на трудову поведінку персоналу з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства» [38]. Автор звертає увагу на важливість мотиваційних заходів як чинника забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Науковці Балабанова Л. В. та Сардак О. В. визначають мотиваційну політику як «систему управлінських рішень та дій щодо формування такого

середовища, в якому у працівників виникає стійке прагнення до ефективної праці та досягнення спільних із підприємством цілей» [21]. У цьому підході акцент робиться на значенні організаційних умов.

Узагальнюючи наведені трактування, можна зазначити, що всі автори виділяють дві основні складові: системність інструментів впливу та їх спрямованість на досягнення цілей підприємства шляхом активізації трудової діяльності персоналу.

Отже, мотиваційну політику підприємства доцільно визначати як узгоджену систему управлінських рішень, принципів, методів і засобів матеріального та нематеріального впливу, спрямовану на формування у працівників стабільної внутрішньої й зовнішньої мотивації до продуктивної праці, що забезпечує реалізацію стратегічних цілей підприємства та задоволення потреб персоналу в умовах конкретного ринкового середовища.

У 2022-2024 роках ринок праці України зазнав суттєвих змін під впливом повномасштабного вторгнення росії. За даними Міжнародної організації праці та Державної служби зайнятості, кількість внутрішньо переміщених осіб досягла 5-6 млн, тоді як ще близько 6-8 млн громадян виїхали за межі країни, значна частина з яких – особи працездатного віку.

Рівень безробіття у 2022 році різко зріс, досягаючи у деяких регіонах 30%, проте вже у 2023-2024 роках відбулося поступове зниження до рівня 14-18% за методологією МОП. Водночас ринок праці характеризується вираженим структурним дисбалансом: попри загальне скорочення трудових ресурсів, окремі галузі – аграрна сфера, ІТ, логістика та оборонно-промисловий комплекс – відчують гострий дефіцит кваліфікованих працівників [37].

До провідних тенденцій ринку праці слід віднести такі: значні обсяги зовнішньої трудової міграції та труднощі із поверненням кваліфікованих працівників; мобілізацію чоловіків призовного віку, що спричинила перерозподіл робочої сили із зростанням частки жіночої зайнятості; підвищення попиту на віддалену роботу та гнучкі форми організації праці; загострення

конкуренції між роботодавцями за кваліфіковані кадри, які залишилися на внутрішньому ринку.

За оцінками Національного банку України та Міністерства економіки, втрати ринку праці внаслідок війни вже співставні з демографічними наслідками тривалого скорочення чисельності населення [37].

Формування та впровадження мотиваційної політики на українських підприємствах відбувається в умовах значної нестабільності, що істотно відрізняються від традиційних підходів до управління персоналом.

По-перше, інфляційні процеси знижують реальну вартість постійної складової заробітної плати, що змушує роботодавців регулярно переглядати тарифні ставки та посадові оклади. Відповідно до даних Держстату, індекс споживчих цін у 2022 році становив 126,6%, а у 2023 році – 105,1%, що свідчить про подальше скорочення купівельної спроможності доходів [23].

По-друге, умови воєнного стану формують нові нематеріальні запити працівників, зокрема потребу у психологічній стабільності, відчутті захищеності та підтримці з боку роботодавця у кризових ситуаціях. Це підвищує значення таких інструментів мотивації, як добровільне медичне страхування (з урахуванням воєнних ризиків), корпоративна психологічна допомога та підтримка сімей мобілізованих працівників.

По-третє, поширення дистанційної роботи вимагає трансформації традиційних підходів до контролю й оцінювання результатів праці та переходу до управління, орієнтованого на досягнення конкретних результатів (KPI-підхід).

По-четверте, необхідність утримання ключових працівників в умовах посиленої конкуренції за таланти з боку іноземних роботодавців (зокрема компаній ЄС та США, які активно залучають українських спеціалістів до віддаленої роботи) спонукає підприємства впроваджувати сучасні та нестандартні мотиваційні рішення.

Правове регулювання мотиваційної політики підприємств в Україні здійснюється через сукупність нормативно-правових актів різного рівня.

Кодекс законів про працю України (КЗпП) виступає ключовим документом у сфері трудових відносин. Він визначає правила укладення трудових договорів, порядок встановлення та виплати заробітної плати, надання відпусток, застосування дисциплінарних стягнень та інші аспекти, що безпосередньо впливають на мотивацію працівників. У період воєнного стану до КЗпП були внесені зміни Законом № 2136-IX (2022), які розширили можливості роботодавців щодо організації праці [28].

Закон України «Про оплату праці» № 108/95-ВР визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці, структуру заробітної плати (основна, додаткова, інші заохочувальні та компенсаційні виплати), а також механізми державного і договірної регулювання. Він є базовим нормативним актом для формування матеріальної складової мотиваційної системи [27].

Рівень мінімальної заробітної плати встановлюється Законом про Державний бюджет України на відповідний рік. Станом на 2024 рік він становить 8 000 грн на місяць і використовується як орієнтир при визначенні тарифних ставок, впливаючи на нижню межу мотиваційних виплат [36].

Вагоме значення мають також інші нормативно-правові акти: Закон України «Про колективні договори і угоди», який регламентує договірне встановлення умов праці та передбачає можливість надання додаткових соціальних пільг; Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування», що визначає систему соціальних гарантій як складову мотиваційного пакета; Податковий кодекс України, який встановлює правила оподаткування доходів фізичних осіб і впливає на структуру компенсаційних виплат [26, 25].

Узагальнену таблицю сучасних підходів до мотивації, що застосовуються українськими підприємствами, наведено в Додатку А.

Отже, формування мотиваційної політики підприємств на внутрішньому ринку України відбувається під впливом комплексу чинників, серед яких економічна нестабільність, умови воєнного стану, демографічні втрати та посилена конкуренція за кваліфіковані трудові ресурси. Законодавчі норми

визначають лише базові рамки, однак практична ефективність мотиваційних механізмів залежить від здатності підприємств виходити за межі цих вимог і впроваджувати сучасні, гнучкі та індивідуалізовані підходи до стимулювання персоналу.

1.2. Особливості формування мотиваційної політики підприємства на зовнішньому ринку

Дослідження мотиваційної політики на зовнішньому ринку передбачає вивчення міжнародних теоретичних підходів до мотивації, аналіз досвіду провідних країн та визначення можливостей його адаптації до умов функціонування українських підприємств.

Теоретичне підґрунтя сучасної мотиваційної політики було сформоване у працях зарубіжних учених середини ХХ століття і не втратило актуальності до сьогодні.

Абрахам Маслоу обґрунтував ієрархічну модель потреб людини, відповідно до якої мотивація визначається незадоволеними потребами – від фізіологічних до потреб у самореалізації [11, 12]. Ця концепція дала змогу пояснити, що різні категорії працівників потребують різних стимулів залежно від рівня їхніх актуальних потреб.

Фредерік Герцберг розробив двофакторну теорію мотивації, у межах якої розмежував «гігієнічні фактори» – умови праці, рівень оплати, взаємовідносини з керівництвом – та «мотиватори» – відповідальність, визнання і можливості розвитку[9]. Практичне значення цієї теорії полягає в тому, що гігієнічні фактори лише запобігають виникненню незадоволеності, тоді як справжня мотивація формується завдяки дії мотиваторів.

Віктор Врум сформулював процесуальну теорію очікувань, згідно з якою рівень мотивації визначається поєднанням трьох чинників: очікування (переконання, що зусилля приведуть до результату), інструментальності (впевненість, що результат буде винагороджений) та валентності (цінність

винагороди для працівника) [19]. Ця модель є ефективною основою для розробки систем преміювання.

Девід Макклелланд виділив три ключові набуті потреби – досягнення, влади та причетності, підкреслюючи, що їх поєднання у конкретної особи визначає найбільш результативні методи мотивації [13].

Едвард Десі та Річард Раян довели домінування внутрішньої мотивації над зовнішньою, виокремивши три базові психологічні потреби: автономію, компетентність і соціальну взаємодію [3, 4]. Ця концепція набула особливої актуальності в умовах поширення дистанційної зайнятості та управління працівниками інтелектуальної праці.

Деніел Пінк узагальнив сучасні дослідження та дійшов висновку, що для творчих і інтелектуальних видів діяльності традиційні матеріальні стимули типу «батіг і пряник» є малоефективними, тоді як вирішальне значення мають автономія, майстерність і усвідомлена мета діяльності [17].

Аналіз міжнародного досвіду дає змогу виявити істотні відмінності у підходах до мотивації персоналу, які зумовлені особливостями культурного, економічного та правового середовища різних країн.

У США переважає орієнтація на індивідуальні досягнення працівників і прямий зв'язок між результатами праці та винагородою. Широко застосовуються такі інструменти, як опціони на акції (stock options), участь у прибутку, а також розвинені системи соціальних бенефітів, включаючи медичне страхування та пенсійні програми 401k. Корпоративна культура акцентує увагу на визнанні особистого внеску та створенні умов для кар'єрного зростання.

Країни Європейського Союзу – зокрема Німеччина, Нідерланди та скандинавські держави – характеризуються більш збалансованим підходом, який поєднує матеріальні стимули з підвищенням якості трудового життя. Для них типовими є: законодавчо гарантований мінімум відпустки (20-28 днів), участь працівників у процесах управління (наприклад, система співуправління в Німеччині), розвинені програми навчання протягом життя, гнучкі графіки роботи та право на відключення від роботи (right to disconnect)[10].

Японська модель традиційно базується на принципах довічної зайнятості (яка поступово трансформується), колективної мотивації, системи кар'єрного просування за старшинством (*nenko*) та сильної корпоративної ідентичності. Водночас сучасні японські компанії активно впроваджують індивідуальні стимули та гнучкі форми зайнятості, реагуючи на виклики глобалізації [6,16].

Країни Центральної та Східної Європи – Польща, Чехія та держави Балтії – є найбільш релевантними орієнтирами для України з огляду на подібний історичний досвід і євроінтеграційний напрям розвитку. У цих країнах успішно поєднано ринкові механізми оплати праці з розвитком соціального партнерства, що дозволило поступово наблизитися до стандартів Західної Європи [7].

Таблиця 1.1.

Порівняльна характеристика мотиваційних підходів у різних країнах

Критерії	США	Країни ЄС	Японія	Польща	Україна
Орієнтація мотивації	Індивідуальна	Балансована	Колективна	Індивідуальна	Переважно індивідуальна
Зв'язок зарплати з результатом	Сильний	Помірний	Помірний	Сильний	Частковий
Участь у прибутку/акції	Широко	Частково	Частково	Частково	Рідко
Гнучкий графік/дистанційна робота	Широко	Широко	Зростає	Широко	Зростає
Корпоративне навчання	Розвинене	Розвинене	Розвинене	Середній рівень	Нерівномірне
Well-being програми	Широко	Широко	Частково	Зростає	Впроваджуються
Участь працівників в управлінні	Обмежена	Законодавчо закріплена	Висока	Часткова	Мінімальна
Соціальний пакет	Розширена	Законодавчо гарантована	Розширений	Базовий	Варіант
Психологічна підтримка (EAP)	Стандарт	Широко	Частково	Зростає	Рідко

Джерело: складено автором на основі [6, 7, 10, 16]

Аналіз актуальних міжнародних практик дозволяє окреслити низку ключових тенденцій, що визначають сучасні підходи до формування мотиваційної політики на глобальному рівні.

Перший тренд – концепція сукупної винагороди (total rewards). Провідні компанії відмовляються від обмеженого розуміння компенсації лише як заробітної плати та впроваджують комплексні підходи, які охоплюють базову оплату, змінні винагороди, соціальні пільги, нематеріальні стимули та можливості професійного розвитку. За даними SHRM (Society for Human Resource Management), використання таких систем дозволяє знизити рівень плинності персоналу на 41% [18].

Другий тренд – персоналізація мотиваційних рішень. В умовах різноманітності поколінь на ринку праці (Baby Boomers, Generation X, Millennials, Generation Z) універсальні мотиваційні пакети поступово втрачають ефективність. У відповідь на це компанії впроваджують моделі «cafeteria benefits», що дають змогу працівникам самостійно обирати складові свого мотиваційного пакета в межах визначеного бюджету [6].

Третій тренд – зростання значення програм добробуту працівників (well-being). За результатами дослідження Deloitte Global Human Capital Trends (2023), близько 80% керівників компаній вважають добробут персоналу важливим або критично важливим фактором успіху організації. Сучасні програми well-being охоплюють не лише фізичний стан, а й психологічне, фінансове та соціальне благополуччя [5].

Четвертий тренд – орієнтація на мотивацію через сенс діяльності (purpose-driven motivation). Для працівників, особливо представників молодших поколінь, дедалі більшого значення набуває відповідність між особистими та корпоративними цінностями, соціальна відповідальність бізнесу та можливість робити внесок у суспільно значущі проєкти. За даними McKinsey (2022), близько 70% працівників пов'язують відчуття сенсу своєї роботи з діяльністю в межах своєї організації [14].

Попри відмінності в економічному середовищі, окремі міжнародні підходи можуть бути успішно адаптовані до умов функціонування українських підприємств.

По-перше, КРІ-орієнтовані системи преміювання, які добре зарекомендували себе у країнах Центральної та Східної Європи та враховують постсоціалістичну специфіку, є найбільш доцільними для швидкого впровадження. По-друге, корпоративні програми навчання і розвитку персоналу набувають особливої актуальності в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, оскільки дозволяють формувати необхідні компетенції всередині організації. По-третє, програми well-being із акцентом на психологічну підтримку є критично важливими в умовах воєнного стану та можуть реалізовуватися навіть за обмежених ресурсів, зокрема через співпрацю з профільними фахівцями. По-четверте, впровадження елементів персоналізації мотиваційного пакета – наприклад, можливості вибору між додатковими днями відпустки, навчанням або фінансовими надбавками – є цілком реалістичним навіть для підприємств середнього масштабу.

Отже, міжнародний досвід мотиваційної політики свідчить про тенденцію до ускладнення та індивідуалізації мотиваційних систем, зростання значення нематеріальних стимулів і переходу до стратегічного управління залученістю персоналу. Для українських підприємств цей досвід є важливим орієнтиром, однак його адаптація має здійснюватися з урахуванням особливостей національного ринку праці та умов воєнного часу.

1.3. Структура, принципи та інструменти формування мотиваційної політики підприємства

Формування ефективної мотиваційної політики підприємства є складним і комплексним управлінським процесом, що потребує системного підходу, чіткого визначення її структури, дотримання основних принципів та обґрунтованого вибору інструментів впливу на трудову поведінку персоналу.

Мотиваційна політика підприємства має двоскладову структуру, що включає матеріальну та нематеріальну компоненти. Вони тісно взаємопов'язані та взаємодоповнюють одна одну, адже ефективна система мотивації не може

ґрунтуватися лише на одній із цих складових. Структуру мотиваційної політики підприємства наведено на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Структура мотиваційної політики підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [30, 31]

Матеріальна складова включає всі форми грошового та майнового стимулювання: основну заробітну плату, додаткові виплати у вигляді премій і бонусів, а також соціальний пакет – сукупність пільг і компенсацій, що мають грошове вираження. Нематеріальна складова охоплює інструменти, які впливають на мотивацію без прямого фінансового заохочення, зокрема можливості професійного розвитку і кар'єрного просування, системи визнання та відзначення, а також програми підтримки добробуту працівників.

Ефективна мотиваційна політика повинна будуватися на дотриманні комплексу базових принципів, що забезпечують її узгодженість і практичну дієвість.

Принцип системності передбачає, що всі складові мотиваційної системи мають бути взаємопов'язаними та діяти узгоджено, підсилюючи одна одну. Несистемні, ізольовані стимули не формують цілісної мотиваційної політики, а лише створюють її формальну видимість.

Принцип справедливості, що ґрунтується на теорії справедливості Адамса [1], означає, що працівники оцінюють рівень своєї винагороди не лише в

абсолютному вимірі, а й у порівнянні з іншими працівниками та ринковими умовами. Порушення цього принципу, навіть за достатнього рівня оплати, призводить до зниження мотивації та підвищення плинності персоналу.

Принцип прозорості передбачає відкритість і зрозумілість умов нарахування винагороди, критеріїв преміювання та можливостей кар'єрного розвитку. Відсутність прозорості формує недовіру та негативно впливає на внутрішнє середовище організації [9, 30].

Принцип індивідуального підходу враховує різноманітність потреб і пріоритетів різних груп працівників. Наприклад, молоді спеціалісти можуть більше цінувати можливості навчання, тоді як досвідчені працівники – стабільність або гнучкі умови праці [3, 12].

Принцип гнучкості передбачає здатність мотиваційної системи адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зокрема економічної ситуації, стану ринку праці та стратегічних орієнтирів підприємства.

Принцип відповідності стратегії означає, що мотиваційна політика має бути узгодженою із загальною стратегією підприємства: орієнтація на інновації передбачає стимулювання ініціативності та творчості, тоді як акцент на ефективності – дотримання стандартів і досягнення результатів [2, 31].

Інструментарій мотиваційної політики є багатограним і включає широкий спектр засобів управлінського впливу на трудову поведінку персоналу. Узагальнену класифікацію основних інструментів подано у Додатку Б.

Серед інструментів мотивації важливе місце займає система ключових показників ефективності – KPI (Key Performance Indicators). Її сутність полягає у встановленні прозорого та кількісно вимірюваного зв'язку між результатами діяльності працівника і його винагородою.

Ефективна система KPI повинна відповідати критеріям SMART – бути конкретною (Specific), вимірюваною (Measurable), досяжною (Achievable), релевантною (Relevant) та обмеженою в часі (Time-bound) [2]. На практиці для різних категорій персоналу формуються відповідні набори показників: для виробничого персоналу – обсяг виробництва, рівень браку, дотримання

технологічних норм; для комерційного – обсяг продажів, кількість клієнтів, показники конверсії; для управлінського – досягнення стратегічних цілей підрозділу.

Типова система оплати праці, що базується на KPI, передбачає поділ винагороди на постійну частину (приблизно 60-70%) і змінну частину (30-40%), яка залежить від рівня виконання встановлених показників. Такий підхід дозволяє забезпечити фінансову стабільність працівника та водночас стимулює зростання його результативності.

Формування мотиваційної політики підприємства здійснюється як поетапний процес, що охоплює ряд взаємопов'язаних кроків. Узагальнений алгоритм його реалізації представлено на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Алгоритм формування мотиваційної політики підприємства

Джерело: сформовано автором на основі[30, 31]

Наведений алгоритм має циклічну логіку: після завершення етапу моніторингу результати оцінювання знову використовуються як вхідні дані для початкового етапу діагностики. Це підкреслює динамічний характер мотиваційної політики, яка повинна постійно адаптуватися до змін як у зовнішньому середовищі, так і у внутрішніх потребах персоналу.

Проведений аналіз теоретичних засад формування мотиваційної політики підприємства дозволяє сформулювати низку узагальнених висновків. Передусім, мотиваційна політика підприємства є комплексною системою управлінських рішень, принципів і інструментів, спрямованих на формування у працівників стійких мотивів до результативної діяльності. Її структура є двоскладовою та включає матеріальні й нематеріальні елементи, які взаємно доповнюють один одного, що виключає можливість побудови ефективної системи виключно на основі однієї складової.

Ринок праці України перебуває під впливом значних зовнішніх чинників, зокрема воєнного стану, інфляційних процесів і масштабної трудової міграції. Це суттєво ускладнює застосування традиційних мотиваційних підходів та зумовлює необхідність пошуку нових рішень, зокрема у сфері психологічної підтримки персоналу та підвищення конкурентоспроможності компенсаційних пакетів.

Міжнародний досвід засвідчує стійку тенденцію до індивідуалізації мотиваційних систем, посилення ролі нематеріальних стимулів і розвитку комплексних програм добробуту працівників. Найбільш релевантним для адаптації в українських умовах є досвід країн Центральної та Східної Європи, які пройшли подібний шлях трансформації ринку праці.

Ефективна мотиваційна політика має ґрунтуватися на принципах системності, справедливості, прозорості, гнучкості та стратегічної узгодженості, а її формування є безперервним процесом, що потребує постійного моніторингу, оцінювання та вдосконалення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПРОБЛЕМ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ МХП

2.1. Загальна характеристика підприємства та кадрового потенціалу

Міжнародна компанія МХП є одним із найбільших агропромислових підприємств України та провідним виробником курятини в Центральній і Східній Європі. Вона була заснована у 1998 році Юрій Косюк, який і сьогодні обіймає посаду генерального директора та залишається мажоритарним акціонером – через WTI Trading Limited йому належить 59,7% акцій компанії. Місія підприємства полягає у забезпеченні споживачів у різних країнах світу якісними, доступними та відповідально виробленими продуктами харчування, тоді як стратегічне бачення спрямоване на досягнення глобального лідерства у сфері сталого агровиробництва.

МХП зареєстрована у формі Societas Europaea на Кіпрі, а її глобальні депозитарні розписки (GDR) перебувають у лістингу London Stock Exchange. Станом на 31 грудня 2024 року рада директорів компанії складається із семи осіб, серед яких виконавчий голова Джон Річ, генеральний директор Юрій Косюк, фінансовий директор Вікторія Капелюшна, заступник генерального директора з питань людського капіталу Андрій Булах, а також троє незалежних невиконавчих директорів.

Операційна діяльність компанії організована за принципом вертикальної інтеграції та охоплює чотири ключові бізнес-сегменти: птахівництво та пов'язані операції, виробництво рослинних олій, сільськогосподарське виробництво, а також європейський сегмент, представлений компанією Perutnina Ptuj. Така модель дає змогу МХП контролювати повний виробничий цикл – від вирощування зернових культур і виготовлення кормів до переробки, логістики та реалізації готової продукції, що забезпечує ефективне управління витратами, зменшує залежність від зовнішніх постачальників і сприяє підтриманню високих стандартів якості та біобезпеки.

Основні виробничі потужності МХП зосереджені в Україні та країнах Південно-Східної Європи. На території України функціонують три вертикально інтегровані птахівничі комплекси, чотири підприємства з переробки м'яса, три біогазові установки сумарною потужністю 18 МВт, дев'ять розподільчих центрів, а також розгалужена мережа роздрібної торгівлі. Земельний банк компанії становить близько 350 850 гектарів, що є одним із найбільших у країні. У європейському операційному сегменті компанія представлена в Словенії, Хорватії, Боснії і Герцеговині та Сербії, де розміщені виробничі потужності Perutnina Ptuj.

За підсумками 2024 року МХП продемонструвала стійкі фінансові результати, незважаючи на складні умови воєнного часу. Виручка компанії становила 3 046 млн дол. США (у 2023 році – 3 021 млн дол. США), тоді як скоригований показник EBITDA зріс на 27% і досяг 566 млн дол. США проти 445 млн дол. США роком раніше. Частка експорту залишилася на рівні 60%, а географія збуту охоплює понад 80 країн світу. Обсяг виробництва курятини у 2024 році становив 857 454 тонни, що підтверджує стійкість бізнес-моделі компанії навіть в умовах повномасштабної війни [15].

Корпоративна стратегія МХП базується на чотирьох ключових напрямках: міжнародній диверсифікації, кулінарній трансформації, розвитку лідерства та інновацій, а також сталому розвитку. У грудні 2024 року компанія оголосила про намір придбати UVESA Group – одного з лідерів ринку Іспанії у сфері птахівництва та свинарства, що є важливим кроком у реалізації стратегії міжнародного розширення. Крім того, у 2024 році МХП посилила свою присутність у Саудівська Аравія, придбавши 45% частку в MHP Desert Hills for Poultry Company [15].

Важливою складовою корпоративної культури МХП виступає система цінностей «Ділософія» (Dilosophy), яка охоплює п'ять ключових принципів: безперервний розвиток, прозорість і чесність, відповідальність, орієнтацію на результат та партнерство. Походження назви від слова «діло» підкреслює практичну спрямованість діяльності компанії та орієнтацію на конкретні

результати. У 2024 році компанія активно впроваджувала ці цінності в усіх підрозділах: зокрема, у вересні було проведено презентацію для всього персоналу, а також організовано понад 30 заходів, що охопили 9 170 співробітників.

Кадровий потенціал є одним із ключових стратегічних активів МХП. Станом на 31 грудня 2024 року загальна чисельність персоналу становила 36 306 осіб, з яких 30 889 працюють в Україні, 5 165 – у європейському операційному сегменті, а 252 – в інших країнах. Порівняно з 2021 роком (27 366 працівників в Україні) це свідчить про зростання кадрового потенціалу більш ніж на 3 500 осіб, незважаючи на складні умови воєнного часу [15].

Аналіз гендерної структури персоналу МХП в Україні у 2024 році свідчить про переважання чоловіків – 59% проти 41% жінок. У порівнянні з 2022 роком (61% чоловіків і 39% жінок) спостерігається тенденція до поступового вирівнювання, що є результатом реалізації політики гендерної інклюзії, спрямованої на залучення жінок до сфер, які традиційно вважалися «чоловічими», зокрема логістики, роботи з важкою технікою та складських процесів. Водночас у європейському операційному сегменті структура персоналу є більш збалансованою: у 2024 році частка жінок становить 52%, тоді як чоловіків – 48% [15,32]. Динаміку чисельності та гендерної структури персоналу наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка чисельності та гендерної структури персоналу МХП
(2022-2024 рр.)**

Показник	2022	2023	2024
Чисельність в Україні, осіб	28298	28788	30889
з них: чоловіки, %	61	60	59
з них: жінки, %	39	40	41
Чисельність у Європ. сегменті, осіб	4247	4667	5165
Загальна чисельність по Групі, осіб	32545	33455	36306

Джерело: складено автором за даними Інтегрованого річного звіту МХП, 2024.[15, 32]

Структура персоналу МХП за рівнями зайнятості у 2024 році демонструє типовий для агропромислових підприємств розподіл: 9% становлять менеджери (2 649 осіб), 22% – фахівці (6 683 особи), тоді як переважна більшість – 69% (21 557 осіб) – припадає на робітничі категорії персоналу. Така структура відображає виробничу орієнтацію компанії та значну частку операційної діяльності.

Показники зайнятості свідчать про високий рівень стабільності кадрового складу. У 2024 році 97% працівників МХП в Україні були зайняті на постійній основі (29 891 особа), тоді як лише 3% (998 осіб) працювали на тимчасових умовах. Водночас 98% персоналу зайняті повний робочий день, що підкреслює орієнтацію компанії на довгострокові трудові відносини та формування стабільного колективу.

Географічна структура персоналу в Україні характеризується значною концентрацією у центральному регіоні – 83% (25 878 осіб). У східному регіоні працює 10% працівників (3 027 осіб), у західному – 6% (1 796 осіб), а у південному – лише 1% (188 осіб). Такий розподіл зумовлений розміщенням основних виробничих потужностей компанії, зокрема у районах навколо Миронівка та Вінниці.

Рекрутинг залишається важливим інструментом підтримання кадрового потенціалу МХП. У 2024 році компанія прийняла на роботу 8 028 нових працівників в Україні (у 2023 році – 8 221, у 2022 році – 9 045). Суттєву роль у цьому процесі відіграє програма реферального найму, запроваджена у 2023 році: станом на кінець 2024 року близько 950 осіб (12% від загальної кількості нових працівників) були залучені саме через цей канал.

Вікова структура новоприйнятого персоналу у 2024 році є збалансованою: 34% становлять особи віком до 30 років, 47% – від 30 до 50 років, а 19% – понад 50 років. Гендерний розподіл серед нових працівників є майже рівним: 51% чоловіків та 49% жінок, що свідчить про відсутність суттєвих гендерних диспропорцій у процесі найму [15].

Плинність кадрів є важливим показником ефективності мотиваційної політики МХП. У 2024 році її рівень в Україні знизився до 14,8% проти 18,8% у 2023 році, що свідчить про покращення умов праці та зростання задоволеності персоналу. Найвищий рівень плинності зафіксовано серед працівників до 30 років – 27,2%, тоді як у групі понад 50 років він становить 11,0%, що вказує на вищу стабільність старших працівників. Отже, позитивна динаміка плинності підтверджує ефективність мотиваційної системи, водночас вікові відмінності вимагають її подальшої адаптації. Дані наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Показники руху персоналу МХП в Україні (2022-2024 рр.)

Показник	2023	2024
Прийнято нових працівників, осіб	8221	8028
Плинність кадрів загальна, %	18,8	14,8
Плинність: чоловіки, %	17,3	14,1
Плинність: жінки, %	20,8	15,6
Плинність: до 30 років, %	17,8	27,2
Плинність: 30-50 років, %	12,6	13,3
Плинність: понад 50 років, %	37,9	11

Джерело: складено автором за даними Інтегрованого річного звіту МХП, 2024.[15]

Суттєвим фактором, що впливає на кадровий потенціал МХП в умовах повномасштабної війни, є мобілізація працівників. Станом на 31 грудня 2024 року загальна кількість мобілізованих із початку вторгнення становила 3 463 особи, що відповідає 11% від загальної чисельності персоналу. Із них 2 724 працівники продовжували проходити військову службу на кінець звітного періоду, тоді як 623 особи повернулися до роботи як ветерани. Компанія зазнала суттєвих людських втрат: 163 співробітники загинули, ще 116 вважаються зниклими безвісти. Водночас МХП забезпечує повне збереження

заробітної плати мобілізованим працівникам, а загальний обсяг таких виплат за три роки перевищив 2,1 млрд гривень (53 млн дол. США).

Розвиток персоналу є одним із ключових напрямів управління людським капіталом у компанії. У 2024 році 26 129 працівників пройшли навчання з розвитку м'яких навичок (soft skills), а ще 7 790 – з розвитку професійних навичок (hard skills). При цьому серед учасників програм із розвитку м'яких навичок 18% становили менеджери, а 82% – фахівці. Водночас навчання з професійних навичок охопило 22% менеджерів, 25% фахівців і 53% робітників. До ключових освітніх ініціатив належали програми підтримки проєктних команд, оновлені програми розвитку управлінських компетенцій для менеджерів середньої ланки, «Школа майбутнього CEO», спрямована на формування майбутніх бізнес-лідерів, а також 32 онлайн-курси власної розробки компанії.

Система оцінювання персоналу у МХП має комплексний характер і спрямована на поєднання оцінки результативності та рівня розвитку компетентностей. У 2024 році оцінювання результативності охопило 6 076 осіб, тоді як оцінювання компетентностей – 754 працівники. При цьому всі менеджери без винятку пройшли оцінку компетенцій, що свідчить про високий рівень уваги до розвитку управлінського складу. Такий підхід забезпечує системне управління розвитком персоналу та створює основу для підвищення ефективності мотиваційної політики [15].

Отже, МХП є потужним міжнародним агропромисловим холдингом із розвиненим кадровим потенціалом. Компанія демонструє стійкі позиції на ринку праці, що проявляється у зростанні чисельності персоналу, високій частці постійної зайнятості, зниженні рівня плинності кадрів та активній реалізації програм розвитку людського капіталу. Водночас виклики воєнного часу – мобілізація працівників, дефіцит робочої сили та підвищене психологічне навантаження – формують специфічні умови функціонування підприємства і визначають особливості подальшого аналізу його мотиваційної системи.

2.2. Аналіз системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу

Система мотивації персоналу МХП формується як поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, які у взаємодії забезпечують комплексний вплив на поведінку працівників. В умовах повномасштабної війни ця система зазнала істотної трансформації: компанія була змушена не лише зберегти існуючі інструменти, а й розширити їх перелік з метою утримання персоналу в умовах мобілізації, міграції та нестабільності ринку праці.

Основу матеріальної мотивації становить конкурентна заробітна плата. МХП систематично проводить моніторинг рівня оплати праці на ринку та здійснює її щорічний перегляд відповідно до змін економічної ситуації. Внутрішня політика компанії передбачає забезпечення конкурентного рівня заробітної плати у всіх регіонах діяльності – як в Україні, так і в європейському операційному сегменті.

Фінансові показники свідчать про зростання фонду оплати праці. Зокрема, витрати на персонал у складі собівартості реалізованої продукції зросли з 352 млн дол. США у 2023 році до 394 млн дол. США у 2024 році. У структурі загальних та адміністративних витрат ці показники збільшилися зі 136 млн дол. США до 183 млн дол. США відповідно. У сукупності це відображає приріст фонду оплати праці по Групі більш ніж на 89 млн дол. США протягом року, що свідчить про посилення матеріальної складової мотивації навіть в умовах економічної нестабільності [15].

Значущим компонентом матеріальної мотивації персоналу МХП є система преміювання, що функціонує на основі методології OKR (Objectives and Key Results – цілі та ключові результати). У 2024 році компанія здійснила її цифрову модернізацію, удосконалила механізми застосування та інтегрувала з системою винагороди приблизно для 125 представників вищого керівництва. Для керівників і ключових менеджерів були впроваджені оновлені шкали оцінювання результативності та нові підходи до розрахунку бонусів, що

забезпечують більш тісний взаємозв'язок між особистим внеском у створення вартості та рівнем матеріального заохочення. У межах європейського операційного сегмента, представленого компанією Perutnina Ptuj, додатково запроваджено систему PP Stars для стимулювання працівників середньої ланки, які не беруть участі у річному бонусуванні, а також програму Project Bonus для винагородження учасників стратегічно важливих проєктів.

Окремим і принципово важливим напрямом матеріальної мотивації є практика збереження повного рівня заробітної плати для мобілізованих працівників. Із початку повномасштабного вторгнення МХП виплатила понад 2,1 млрд гривень (53 млн дол. США) з 463 мобілізованим співробітникам. Такий підхід виконує не лише соціальну функцію, а й виступає ефективним інструментом формування довіри, підвищення лояльності та підтримки морально-психологічного стану персоналу як серед військовослужбовців, так і серед працівників, які продовжують виконувати свої обов'язки.

У 2024 році компанія також активно реалізовувала програми матеріальної підтримки працівників, які постраждали внаслідок війни. У співпраці з Благодійний фонд МХП-Громаді було надано фінансову допомогу у зв'язку із загибеллю та пораненням співробітників, а також на покриття витрат на їхню реабілітацію – загальний обсяг такої допомоги становив близько 51 млн гривень (1,2 млн дол. США). Крім того, компанія здійснила значні соціальні інвестиції, підтримавши понад 280 бізнесів на суму понад 30 млн гривень і профінансувавши понад 400 соціальних проєктів на суму понад 35 млн гривень.

Важливою складовою матеріального стимулювання є забезпечення належного рівня охорони праці та безпеки персоналу. У 2024 році витрати МХП на охорону праці в Україні становили 134 896 тис. гривень (проти 102 243 тис. гривень у 2023 році), що відповідало 0,5-3,6% фонду оплати праці залежно від підрозділу. Витрати на сучасні сертифіковані засоби індивідуального захисту склали 79 300 тис. гривень. Окрім цього, у 2024 році компанія сплатила до Пенсійний фонд України 87 млн дол. США єдиного

соціального внеску, а загальний обсяг податкових платежів в Україні досяг 7,56 млрд гривень [15]. Динаміку ключових показників матеріальної мотивації наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Динаміка основних показників матеріального стимулювання персоналу МХП (2023-2024 рр.)

Показник	2023	2024
Витрати на персонал у собівартості, млн дол. США	352	394
Витрати на персонал в адм. витратах, млн дол. США	136	183
Витрати на охорону праці, тис. грн	102243	134896
Витрати на засоби індивід. захисту, тис. грн	69220	79300
Виплати мобілізованим (накопичено), млн дол. США	~32	53
Внески до Пенсійного фонду, млн дол. США	73	87

Джерело: складено автором за даними Інтегрованого річного звіту МХП, 2024.[15]

У березні 2024 року МХП реалізувала масштабну програму корпоративного медичного страхування МНР Health в Україні, яка має комплексний характер і орієнтована як на профілактику захворювань, так і на підтримку здоров'я працівників. У межах програми співробітники отримують доступ до широкого спектра медичних послуг, включаючи діагностику, лікування, планові медичні огляди, невідкладну допомогу та консультації корпоративного лікаря. Станом на грудень 2024 року нею було охоплено 20 692 працівники, що становить 67% від загальної чисельності персоналу в Україні. Таким чином, МНР Health виступає одночасно елементом матеріальної мотивації (як частина соціального пакета) і важливим інструментом нематеріального стимулювання, формуючи відчуття стабільності, захищеності та турботи з боку роботодавця.

Система нематеріальної мотивації у МХП має комплексний і багатокомпонентний характер та охоплює низку взаємопов'язаних напрямів: розвиток корпоративної культури та цінностей, навчання і професійний

розвиток персоналу, психологічну підтримку, програми визнання, підтримку ветеранів і реінтеграцію демобілізованих працівників, а також забезпечення принципів різноманіття, рівності та інклюзії.

Базовим елементом цієї системи є корпоративна модель цінностей «Ділософія» (Dilosophy), яка визначає очікувану поведінку працівників через п'ять ключових принципів: безперервний розвиток, відкритість і чесність, відповідальність, орієнтацію на результат і партнерство. У 2024 році компанія активно впроваджувала ці цінності у діяльність усіх підрозділів: було організовано 39 заходів, у яких взяли участь 9 170 працівників різних рівнів. Додатково проводилися «Тижні цінностей» у корпоративних Telegram-каналах підприємств. Важливим інструментом стала програма визнання «Цінності в дії» (Values in Action), яка дозволяє працівникам відзначати колег за прояв корпоративних принципів у щоденній діяльності – лише за перші чотири місяці її реалізації 812 осіб були відзначені за демонстрацію цінностей.

Навчання та розвиток персоналу займають ключове місце у системі нематеріальної мотивації МХП. У 2024 році було реалізовано низку освітніх ініціатив, зокрема програму підтримки управління проєктами для проєктних команд, оновлену програму розвитку управлінських компетенцій для менеджерів середньої ланки, «Школу майбутнього СЕО», програму розвитку технічних навичок керівників служб, а також програму «Майбутні лідери» для сфер логістики та закупівель. Додатково було створено та впроваджено 32 онлайн-курси власної розробки. Загальний охоптив навчанням становив 26 129 працівників за напрямом soft skills і 7 790 осіб за напрямом hard skills. Окрім цього, 568 менеджерів взяли участь у програмах розвитку лідерства, що становить 43,5% від загальної кількості менеджерів середнього та вищого рівня. Важливою складовою стала комплексна програма наставництва, спрямована на передачу знань, адаптацію нових працівників і формування внутрішнього кадрового резерву компанії.

Психологічна підтримка персоналу в умовах воєнного часу виступає важливим інструментом нематеріальної мотивації, оскільки сприяє

формуванню відчуття безпеки, стабільності та довіри до роботодавця. МХП ще у 2019 році створила власну психологічну службу, ставши однією з перших компаній в Україні, яка впровадила подібну практику на системному рівні. Сьогодні фахівці-психологи працюють у всіх локаціях компанії в Україні та надають підтримку всім категоріям працівників, включаючи тих, хто повертається після мобілізації. У 2024 році 4 632 особи скористалися індивідуальними консультаціями, було проведено 675 групових заходів за участю 10 577 працівників, а також організовано 11 онлайн-воркшопів із 1 003 учасниками. Окремо реалізовувався проєкт «Школа стійкості 3.0», спрямований на розвиток психологічної витривалості та підтримку ментального здоров'я. На 2025 рік компанія визначила ціль – забезпечити проведення понад 5 000 індивідуальних сеансів психологічної допомоги.

Важливим елементом нематеріальної мотивації є програма підтримки ветеранів і реінтеграції демобілізованих працівників «МХП Разом». У вересні 2023 року МХП заснувала Центр взаємодії з військовими та ветеранами, інвестувавши близько 1,4 млрд гривень (38 млн дол. США). Програма має комплексний характер і включає юридичну, медичну та психологічну підтримку, професійну адаптацію, перенавчання, надання грантів для започаткування власної справи, а також розвиток відповідної інфраструктури. У 2024 році в межах програми було проведено 139 адаптивних спортивних заходів за участю близько 7 000 осіб, юридичну допомогу отримали приблизно 200 осіб, а медичні огляди пройшли близько 750 працівників, серед яких 521 ветеран. Для працівників із інвалідністю або тяжкими пораненнями створено 17 спеціально адаптованих робочих місць [15].

Окремим напрямом нематеріальної мотивації є впровадження принципів різноманіття, рівності та інклюзії. У червні 2025 року МХП затвердила Політику різноманіття, рівності та інклюзії (№ПЛ-240/20.06.2025 UA), яка поширюється на понад 36 тисяч працівників як в Україні, так і за її межами. Політика передбачає захист від дискримінації за більш ніж 20 ознаками, включаючи статус ветерана, внутрішньо переміщеної особи, інвалідність та

інші характеристики. Відповідальність за реалізацію політики покладено на Дирекцію досвіду та успіху працівників (EE&S). Водночас усі кадрові рішення щодо найму, просування та розвитку персоналу приймаються виключно на основі професійних критеріїв, а досвід ветеранів розглядається як додаткова перевага при зайнятті відповідних посад [35].

Корпоративна етика та механізми захисту прав працівників є невід’ємною складовою системи нематеріальної мотивації, оскільки сприяють формуванню відчуття справедливості, прозорості та впевненості у захищеності інтересів персоналу. У МХП ці аспекти регулюються Кодексом етичної поведінки, який базується на трьох стратегічних орієнтирах: захисті, безпеці та довірі. Документ визначає основні принципи етичної взаємодії між працівниками, керівництвом і зовнішніми стейкхолдерами, забезпечуючи єдині стандарти поведінки в межах компанії.

З метою виявлення та запобігання можливим порушенням функціонує Лінія довіри МХП, яка охоплює телефонний зв’язок, електронну пошту та онлайн-платформу. Вона відповідає вимогам міжнародних стандартів ISO 37002 і GDPR, що гарантує анонімність і конфіденційність звернень. Такий механізм дозволяє працівникам відкрито повідомляти про порушення етичних норм або інші проблемні ситуації без ризику негативних наслідків.

У 2024 році через Лінію довіри в Україні було зафіксовано 593 звернення, а після підключення європейського операційного сегмента, представленого компанією Perutnina Ptuj, у четвертому кварталі додатково надійшло ще 10 звернень. Усі повідомлення були розглянуті, а у відповідних випадках - вжиті коригувальні заходи, що свідчить про ефективність функціонування системи внутрішнього контролю та дотримання етичних стандартів [33, 34].

Таким чином, дотримання принципів корпоративної етики, наявність ефективних механізмів захисту прав працівників і функціонування прозорих каналів зворотного зв’язку є важливими елементами нематеріальної мотивації у МХП. Вони сприяють підвищенню рівня довіри до роботодавця,

формуванню позитивного організаційного клімату та зміцненню корпоративної культури. Узагальнення інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Система мотивації персоналу МХП: основні інструменти

Складова	Інструменти
Матеріальна пряма	Конкурентна заробітна плата, щорічний перегляд окладів, система бонусів на основі OKR, бонус PP Stars, Project Bonus, виплата зарплати мобілізованим
Матеріальна непряма	Програма МНР Health (медичне страхування), засоби індивідуального захисту, витрати на охорону праці, фінансова допомога постраждалим від війни
Нематеріальна-розвиток	Навчання soft/hard skills, програми лідерства, «Школа майбутнього CEO», «Майбутні лідери», онлайн-курси, програма наставництва
Нематеріальна-культура	Система цінностей «Ділософія», програма «Цінності в дії», командні заходи, «Тижні цінностей»
Нематеріальна-підтримка	Психологічна служба, «Школа стійкості 3.0», програма «МХП Разом», реабілітація ветеранів, 17 спеціальних робочих місць
Нематеріальна-захист	Лінія довіри, Кодекс етики, Політика DEI, захист від дискримінації за 20+ ознаками

Джерело: складено автором на основі[33]

Таким чином, система мотивації персоналу МХП є комплексною, багаторівневою та збалансованою, оскільки поєднує традиційні інструменти матеріального стимулювання з розвиненою системою нематеріальної мотивації, яка була адаптована до умов воєнного часу та підвищених соціально-економічних ризиків. Характерною особливістю мотиваційної політики компанії є її соціальна орієнтація та розширена відповідальність перед персоналом. МХП реалізує низку ініціатив, що виходять за межі формальних вимог законодавства, зокрема збереження та виплату заробітної плати мобілізованим працівникам, розвиток системи психологічної підтримки, впровадження програм медичного страхування та реабілітації ветеранів. Це сприяє формуванню високого рівня довіри, лояльності та емоційної залученості персоналу до діяльності компанії. Водночас така розширена система мотивації потребує значних фінансових і організаційних ресурсів, а також постійної адаптації до змін зовнішнього середовища та

внутрішніх потреб працівників. У зв'язку з цим виявлені особливості функціонування мотиваційної системи потребують подальшого аналізу та обґрунтування напрямів її вдосконалення, що буде розглянуто у наступному підрозділі.

2.3. Виявлення проблем та недоліків мотиваційної політики підприємства

Незважаючи на розвинену та комплексну систему мотивації, аналіз наявних даних дає змогу виокремити низку проблемних аспектів мотиваційної політики МХП, які потребують подальшого вдосконалення. Умовно їх можна згрупувати за кількома напрямками: проблеми у сфері оплати праці та матеріального стимулювання, проблеми управління персоналом і корпоративної культури, питання безпеки праці, а також системні виклики, зумовлені умовами воєнного часу

Одним із ключових індикаторів наявності певних дисбалансів у системі мотивації є статистика звернень на Лінію довіри МХП. За даними 2025 року, із 663 зареєстрованих звернень категорія «оплата праці та заробітна плата» зайняла четверте місце за кількістю – 62 випадки, що становить близько 9,4% від загальної кількості. Це вказує на те, що, попри заявлену політику конкурентної оплати праці та щорічного перегляду заробітних плат, частина працівників має зауваження щодо справедливості або прозорості системи винагороди [34]. Структуру звернень на Лінію довіри МХП відображено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Структура звернень на Лінію довіри МХП у 2025 році

Категорія звернень	Кількість, од.	Частки, %
Запит інформації	204	30,8
Несправедливе ставлення	111	16,7
Неналежна поведінка	85	12,8
Оплата праці/ заробітна плата	62	9,4

Категорія звернень	Кількість, од.	Частки, %
Орендні/земельні питання	40	6
Конфлікт інтересів	5	0,8
Хабарі/відкати	3	0,5
Дискримінація	2	0,3
Інші звернення	151	22,8
Усього	63	100

Джерело: Складено автором за даними МХП.[34]

Окремої уваги потребує категорія «несправедливе ставлення» – 111 звернень (16,7% від загальної кількості), яка посідає друге місце після інформаційних запитів. Вона прямо пов’язана з мотиваційною системою, адже відчуття несправедливості з боку керівництва знижує внутрішню мотивацію працівників, послаблює їхню залученість і може спричиняти звільнення. Окремо 85 звернень стосуються неналежної поведінки, що свідчить про наявність проблем у корпоративній культурі окремих підрозділів і негативно впливає на загальний мотиваційний клімат [1, 33, 34].

Питання прозорості системи преміювання також залишається актуальним. Бонусна модель на основі OKR у повному обсязі охоплює лише близько 125 осіб вищого керівництва. Для більшості з понад 30 000 працівників в Україні зв’язок між результатами праці та винагородою залишається недостатньо чітко визначеним і формалізованим, що є недоліком з позиції теорії очікувань Врума, відповідно до якої працівник має розуміти, як саме його зусилля перетворюються на винагороду.

Також рівень плинності серед працівників до 30 років у 2024 році становив 27,2%, що майже вдвічі перевищує середній показник по компанії (14,8%). Це свідчить про недостатню ефективність мотиваційної системи щодо утримання молодих працівників, які є важливим джерелом нових компетенцій і потенційною основою управлінського резерву. Молоді працівники більше орієнтуються на розвиток кар’єри, визнання та самореалізацію, тоді як чинна система значною мірою акцентує стабільність

зайнятості. Попри наявність програм розвитку лідерства, ними охоплено лише 568 менеджерів, що становить відносно невелику частку персоналу [3, 15, 17].

Результати опитування персоналу Perutnina Ptuj за 2023 рік показали, що напрям навчання та розвитку має один із найнижчих рівнів задоволеності працівників. У відповідь на це у 2024 році керівництво європейського операційного сегмента визначило цей напрям як пріоритетний і розпочало впровадження нових ініціатив. Водночас така ситуація свідчить про розрив між реальними інвестиціями у розвиток персоналу та їх сприйняттям працівниками, що може бути пов'язано з недостатньою комунікацією або слабкою видимістю результатів навчальних програм.

Реорганізація управлінської структури Perutnina Ptuj у 2024 році, яка передбачала зміну ролей вищого та місцевого менеджменту за участі зовнішніх консультантів, також може розглядатися як ознака наявності управлінських проблем. Потреба у масштабній реструктуризації свідчить про недоліки попередньої організаційної моделі, зокрема щодо прозорості процесів ухвалення рішень і чіткості розподілу відповідальності, що опосередковано впливає на ефективність мотиваційної системи та рівень залученості персоналу [15].

Виклики із залученням та утриманням кваліфікованих фахівців у традиційно «чоловічих» сферах – логістиці, роботі з важкою технікою та складуванні – також залишаються проблемним аспектом мотиваційної системи МХП. Попри заходи, спрямовані на розширення участі жінок у цих професійних напрямках, сама необхідність таких дій свідчить про наявність структурного дефіциту кадрів, сформованого під впливом мобілізації та міграційних процесів, який не може бути повністю компенсований лише стандартними мотиваційними інструментами [15].

Додатковий аналіз показників охорони праці демонструє негативну динаміку. У 2024 році кількість інцидентів зросла до 77 випадків (проти 15 у 2023 році та 22 у 2022 році), з яких 9 були віднесені до інцидентів високого ступеня тяжкості. Також зафіксовано 2 летальні випадки серед працівників

МХП в Україні. Коефіцієнт частоти втрати робочого часу збільшився з 1,90 у 2023 році до 2,89 у 2024 році.

Хоча компанія пов’язує зростання кількості інцидентів із покращенням системи звітності та підвищенням прозорості, що є позитивною тенденцією з точки зору управління ризиками, фактична динаміка показників свідчить про наявність реальних проблем у сфері безпеки праці. Це безпосередньо впливає на мотивацію персоналу, оскільки рівень безпеки та відчуття захищеності на робочому місці є ключовими факторами задоволеності працею та загальної залученості працівників [15]. Динаміку показників травматизму наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників травматизму МХП в Україні (2022-2024 рр.)

Показник	2022	2023	2024
Загальна калькість інцидентів	22	15	77
Інциденти з високим ступенем тяжкості	9	6	9
Летальні випадки	3	2	2
Втрачений час, год	9891	6866	6882
Коефіцієнт частоти втрат робочого часу	0,73	1,9	2,89

Джерело: складено автором за даними Інтегрованого річного звіту МХП, 2024.[15]

Повномасштабна війна сформувала низку системних викликів, що ускладнюють реалізацію мотиваційної політики МХП. Мобілізація 11% персоналу (3 463 особи) спричинила відчутний дефіцит кваліфікованих працівників, передусім у виробничих і логістичних підрозділах. У короткостроковій перспективі цей дефіцит не може бути повністю компенсований ні рекрутингом, ні перенавчанням, що призводить до зростання навантаження на наявний персонал і ризику зниження мотивації через перевтому.

Суттєвим викликом є психологічний стан працівників. Попри функціонування системи підтримки, її охоплення залишається обмеженим: у

2024 році індивідуальні консультації отримали 4 632 працівники, що становить близько 15% персоналу в Україні. Це свідчить про те, що значна частина співробітників не отримує необхідної психологічної допомоги, що може негативно впливати на їхню залученість та ефективність праці.

Додатковим фактором є макроекономічний тиск. Інфляція в Україні у 2024 році становила близько 12%, що поступово знижує реальну купівельну спроможність працівників навіть за умови перегляду заробітних плат у МХП. Це частково послаблює стимулюючий ефект матеріальної мотивації. Також обмежені можливості кар'єрного зростання в умовах невизначеності та скорочення інвестиційної активності виступають додатковим демотивуючим чинником, особливо для молодих працівників, які орієнтовані на професійний розвиток і становлять групу підвищеного ризику плинності кадрів. Узагальнення виявлених проблем та їх можливих наслідків для мотиваційної системи МХП наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Систематизація проблем мотиваційної політики МХП

Блок проблем	Прояв	Індикатор
Оплата праці	Претензії щодо справедливості оплати	62 звернення на Лінію довіри – 9,4%
Корпоративна культура	Несправедливе ставлення, неналежна поведінка	196 звернення на Лінію довіри – 29,5%
Утримання молоді	Висока плинність до 30 років	27,2% плинності у 2024 р.
Розвиток персоналу	Низька оцінка можливостей розвитку у Європейському операційному сегменті	Результати опитування персоналу Perutnina Ptuj у 2023 р.
Безпека праці	Зростання кількості інцидентів	Коефіцієнт частоти 2,89 у 2024 р.
Психологічне навантаження	Недостанє охоплення психологічною підтримкою	15 % охоплення персоналу у 2024 р.
Дефіцит кадрів	Мобілізація, міграція, перевантаженість	11% персоналу мобілізовано
Інфляційне знецінення	Зниження реальної заробітної плати	Інфляція 12% у 2024 р.

Джерело: сформовано автором на основі даних МХП.[15]

Таким чином, аналіз мотиваційної політики МХП дозволив виявити комплекс проблем, що охоплюють як традиційні недоліки системи стимулювання – недостатню прозорість оплати праці, окремі проблеми корпоративної культури та недостатню ефективність утримання молодих працівників, – так і специфічні виклики воєнного часу, зокрема дефіцит кадрів, підвищене психологічне навантаження та інфляційне знецінення заробітної плати. Виявлені проблеми формують основу для подальшого розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційної політики підприємства, які будуть детально представлені у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА МХП

3.1. Напрями підвищення ефективності матеріальної мотивації персоналу

Виявлені у попередньому розділі проблеми мотиваційної політики МХП зумовлюють необхідність формування практичних рекомендацій щодо її вдосконалення. Запропоновані заходи у сфері матеріальної мотивації спрямовані на усунення трьох ключових недоліків: недостатньої прозорості системи оплати праці, обмеженого охоплення результативної системи преміювання та зниження реальної купівельної спроможності заробітної плати в умовах інфляційного тиску.

Наразі бонусна система на основі OKR (Objectives and Key Results) охоплює лише близько 125 працівників вищого управлінського рівня МХП. З урахуванням загальної чисельності персоналу в Україні, яка перевищує 30 000 осіб, більшість працівників не має чітко визначеного та формалізованого зв'язку між результатами своєї роботи та рівнем винагороди. Відповідно до теорії очікувань Врума, мотивація працівника ґрунтується на його переконанні, що докладені зусилля приведуть до певного результату, а цей результат - до отримання винагороди. За відсутності чіткого та зрозумілого зв'язку між цими елементами стимулюючий ефект матеріальної мотивації суттєво знижується [15, 19].

Пропонується поетапне розширення системи преміювання на основі OKR на три рівні персоналу. На першому етапі (перший рік) передбачається охоплення всіх менеджерів середньої ланки (приблизно 2 649 осіб) із формуванням для кожного підрозділу системи вимірюваних KPI, узгоджених із цілями відповідних бізнес-напрямів. На другому етапі (другий рік) систему доцільно поширити на фахівців (6 683 особи), адаптувавши показники результативності відповідно до специфіки функціональних груп та особливостей виконуваних завдань. На третьому етапі (третій рік) пропонується впровадження спрощеної моделі для виробничого персоналу з

акцентом на ключових показниках продуктивності, якості продукції та дотримання вимог безпеки праці [15].

Для забезпечення прозорості рекомендується оцифрувати процес постановки та моніторингу цілей шляхом впровадження єдиної корпоративної платформи, доступної всім працівникам МХП. Це дозволить підвищити зрозумілість зв'язку між результатами роботи та винагородою, а також забезпечить більш ефективний контроль виконання KPI.

В умовах споживчої інфляції на рівні 12% у 2024 році та прогнозованого збереження інфляційного тиску у 2025 році реальна купівельна спроможність працівників поступово знижується навіть за стабільної номінальної заробітної плати. Для збереження мотиваційного ефекту матеріального стимулювання пропонується запровадити механізм автоматичної напіврічної індексації окладів для виробничого персоналу та фахівців нижньої ланки на рівні не менше 50% від офіційного індексу споживчих цін. Це дозволить частково компенсувати інфляційні втрати, підтримати реальні доходи найбільш вразливих категорій працівників та зменшити кількість звернень на Лінію довіри з питань оплати праці [24].

Для менеджерського складу доцільно зберегти чинну практику щорічного перегляду окладів, доповнивши її обов'язковим порівнянням із ринковими даними провідних українських та міжнародних агропромислових компаній, що дозволить підтримувати конкурентоспроможність пропозиції МХП на ринку праці.

Рівень плинності працівників віком до 30 років становить 27,2%, що майже вдвічі перевищує середній показник по компанії. Для його зниження пропонується впровадження програми матеріального утримання молодих спеціалістів, яка включає три компоненти. По-перше, бонус за стаж – щорічна додаткова виплата після 1, 2 та 3 року роботи у розмірі 5%, 10% та 15% річного окладу відповідно, що стимулює довгострокове перебування в компанії. По-друге, освітній грант – компенсація витрат на здобуття другої вищої освіти або підвищення кваліфікації за умови продовження роботи в МХП щонайменше

два роки після завершення навчання. По-третє, програма житлової підтримки, що передбачає надання корпоративного житла або компенсацію оренди для молодих спеціалістів у перші два роки роботи, особливо в регіонах із підвищеним рівнем плинності кадрів [15, 17].

З огляду на очікуване зростання кількості демобілізованих ветеранів серед персоналу МХП та визначення їх реінтеграції як стратегічного пріоритету, доцільно розширити чинну програму «МХП Разом» додатковими матеріальними інструментами утримання. Зокрема, пропонується встановити підвищений стартовий оклад для ветеранів при поверненні на роботу – не нижче 110% від попереднього рівня з урахуванням інфляції; запровадити одноразову виплату при демобілізації як форму визнання внеску та стимул повернення саме до МХП; а також передбачити гнучкий режим роботи з фінансовою компенсацією, що дозволяє скорочений графік із частковим відшкодуванням доходу протягом першого року після демобілізації [15].

З урахуванням зростання коефіцієнта частоти виробничого травматизму з 1,90 у 2023 році до 2,89 у 2024 році пропонується впровадження системи матеріального стимулювання безпечної праці. Доцільно запровадити бонус за безпеку — щоквартальні виплати бригадам або підрозділам за відсутність інцидентів із втратою робочого часу, а також розширити програму МНР Health шляхом включення страхування від нещасних випадків на виробництві з підвищеними лімітами покриття для працівників небезпечних виробничих ділянок. Такий підхід одночасно посилює матеріальну мотивацію та сприяє формуванню сталої культури безпеки праці [15].

Узагальнення запропонованих заходів удосконалення матеріальної мотивації МХП наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Пропоновані заходи з удосконалення матеріальної мотивації МХП

Захід	Проблема, що вирішується	Цільова група	Очікуваний ефект
Розширення OKR на всі рівні персоналу	Непрозорість зв'язку між результатом та винагородою	Весь персонал	Підвищення залученості та продуктивності

Захід	Проблема, що вирішується	Цільова група	Очікуваний ефект
Напівщорічна індексація окладів	Знецінення реальної зарплати	Виробничий персонал, фахівці	Зниження звернень щодо оплати праці
Підвищувальний бокус за стаж	Висока плинність молоді	Працівники до 30 років	Зниження плинності до 30 р.
Освітній грант	Недостатнє утримання молодих фахівців	Молоді спеціалісти	Підвищення лояльності та кваліфікації
Матеріальні стимули для ветеранів	Реінтеграція демобілізованих	Ветерани МХП	Утримання досвідченого персоналу
Бонус за безпеку плаці	Зростання виробничого тривматизму	Виробничий персонал	Зниження кількості інцидентів

Джерело: складено автором на основі попередніх таблиць та [1, 15, 19, 30]

Таким чином, запропоновані заходи у сфері матеріальної мотивації мають комплексний і цільовий характер, оскільки кожен із них спрямований на вирішення конкретних виявлених проблем. Їх реалізація потребує системного та поетапного впровадження, що дозволить МХП підвищити ефективність матеріального стимулювання та зміцнити свої позиції як роботодавця вибору на ринку праці України. Водночас матеріальна мотивація є лише частиною загальної системи стимулювання, тому не менш важливим залишається вдосконалення нематеріальних методів мотивації, яке розглядається у наступному підрозділі.

3.2. Удосконалення нематеріальних методів мотивації персоналу

Нематеріальна мотивація відіграє дедалі важливішу роль у сучасних системах управління персоналом, особливо в умовах воєнного часу, коли обмежені можливості матеріального стимулювання поєднуються з підвищеним значенням психологічного стану та рівня залученості працівників для забезпечення безперервності діяльності. Аналіз виявлених проблем мотиваційної політики МХП дозволяє сформулювати практичні рекомендації у п'яти ключових напрямках удосконалення нематеріальної мотивації.

Програма «Цінності в дії», запроваджена у 2024 році, охопила 812 учасників протягом перших чотирьох місяців роботи, що є позитивним результатом, однак недостатнім з огляду на загальну чисельність персоналу понад 30 000 осіб в Україні. З метою підвищення ефективності системи визнання пропонується її подальше розширення за такими напрямками:

1. Запровадити багаторівневу систему визнання: окрім вже діючого peer-to-peer формату в межах «Цінності в дії», передбачити вертикальне визнання з боку керівництва – щомісячні відзнаки на рівні підрозділів, щоквартальні нагородження на рівні підприємств та щорічні відзнаки на рівні всієї МХП із проведенням урочистої церемонії та символічними нагородами [9].

2. Впровадити регулярний структурований зворотний зв'язок для всього персоналу, а не лише для менеджерів. З урахуванням того, що оцінку результативності наразі пройшли 6 076 осіб (близько 20% персоналу), доцільно поширити практику development talks між керівником і кожним працівником щонайменше двічі на рік. Такі зустрічі мають включати аналіз результатів роботи, визначення напрямів розвитку та обговорення кар'єрних перспектив, що підсилює нематеріальну мотивацію через визнання та залучення [3, 9, 15].

3. Розробити цифрову платформу визнання, інтегровану з корпоративними комунікаційними каналами МХП, яка забезпечить оперативну фіксацію відзнак, формування прозорих рейтингів працівників і підрозділів та підвищення відкритості процесу визнання [19, 30].

З огляду на критично високий рівень плинності серед працівників до 30 років (27,2%), вдосконалення системи кар'єрного розвитку є пріоритетним напрямом нематеріальної мотивації. Молоді фахівці, відповідно до теорії самодетермінації Десі та Раяна, потребують передусім відчуття компетентності, автономії та причетності - саме ці потреби має задовольняти система кар'єрного розвитку [3, 4, 15].

Пропонується запровадити індивідуальні плани кар'єрного розвитку для працівників віком до 35 років, які формуються спільно з безпосереднім керівником та HR-бізнес-партнером і містять поетапний опис розвитку, перелік необхідних компетенцій та орієнтовні строки переходу на наступні кар'єрні рівні. Це забезпечить працівникам чітке розуміння перспектив професійного зростання та знизить ризик їх переходу до інших роботодавців [3, 30].

Додатково доцільно розширити програму корпоративних шкіл, анонсовану МХП на 2025 рік, шляхом встановлення прямого зв'язку між успішним завершенням навчання та конкретними кар'єрними можливостями. Це дозволить перетворити навчання з загального інструменту розвитку на дієвий механізм кар'єрного просування та посилення нематеріальної мотивації персоналу [15].

Також доцільно запровадити програму ротації персоналу для молодих спеціалістів, яка передбачає можливість протягом перших двох років роботи пройти стажування у двох-трьох різних підрозділах МХП. Це дозволить краще зрозуміти бізнес, визначити оптимальний напрям професійного розвитку та сформувати ширшу мережу внутрішніх контактів, що підвищує залученість і лояльність працівників.

Наявна психологічна служба МХП охоплює лише близько 15% персоналу індивідуальною підтримкою, тоді як в умовах тривалої війни потреба у психологічній допомозі є значно більшою [15]. Для розширення охоплення без істотного збільшення штату психологів пропонується впровадження таких заходів:

1. Запровадити програму навчання керівників першої ланки базовим навичкам психологічної підтримки персоналу в межах підходу «менеджер як перша лінія підтримки». Керівники бригад і змін, які щоденно працюють із виробничими працівниками, мають бути здатні своєчасно виявляти ознаки психологічного дистресу та коректно направляти працівників до профільних

фахівців. Це дасть змогу істотно розширити охоплення психологічною підтримкою без додаткового залучення ресурсів [20].

2. Розширити цифрові інструменти психологічної підтримки шляхом збільшення кількості онлайн-воркшопів (у 2024 році їх було лише 11) та формування бібліотеки самодопомоги у вигляді коротких відеоматеріалів і практичних вправ, доступних через внутрішні цифрові канали МХП, зокрема корпоративний портал або Telegram-канал [15].

3. Розробити спеціалізовану програму підтримки сімей мобілізованих працівників, які продовжують працювати в компанії та перебувають у стані підвищеного професійного й сімейного навантаження. Програма може включати групи взаємопідтримки, індивідуальні консультації психологів та практичну допомогу у вирішенні побутових питань.

Затверджена у 2025 році Політика різноманіття, рівності та інклюзії МХП формує нормативну основу для розвитку інклюзивного робочого середовища, однак її результативність напряду залежатиме від того, наскільки послідовно вона буде впроваджена на практиці та як буде організований контроль за її виконанням [35]. Для забезпечення реальної, а не формальної інклюзії пропонується впровадження таких заходів:

1. Впровадити обов'язкове навчання з DEI (різноманіття, рівність та інклюзія) для всіх керівників МХП, яке не зводиться до разових тренінгів, а передбачає щорічне оновлення знань із розглядом реальних кейсів компанії. Це сприятиме зниженню ризику несвідомої дискримінації, притаманної великим організаціям.

2. Розширити програму «Суперлюди МХП», спрямовану на розвиток навичок взаємодії з мобілізованими працівниками, ветеранами та людьми з інвалідністю, і зробити її до кінця 2025 року обов'язковою не лише для персоналу роздрібної мережі, а й для керівників усіх виробничих підрозділів МХП [15].

3. Встановити чіткі вимірювані DEI-показники (Diversity, Equity and Inclusion) у форматі конкретних кількісних цілей щодо представленості різних соціальних груп на всіх рівнях організації з обов'язковим щорічним публічним звітуванням про результати. Це дозволить перетворити DEI з формальної політики на дієвий інструмент управління персоналом.

Ефективні внутрішні комунікації є важливим, однак часто недооціненим інструментом нематеріальної мотивації. Працівник, який усвідомлює стратегічні цілі компанії, поінформований про її результати та відчуває власну причетність до спільних досягнень, демонструє вищий рівень мотивації, лояльності та залученості. Статистика Лінії довіри свідчить, що 204 із 663 звернень (30,8%) становлять інформаційні запити, що є найбільшою категорією та вказує на недостатню ефективність чинних каналів внутрішнього інформування [8, 34].

У цьому зв'язку пропонується сформувати комплексну систему внутрішніх комунікацій, яка включатиме: щоквартальні звернення генерального директора до всього персоналу з роз'ясненням стратегічних пріоритетів і ключових результатів діяльності; щомісячні інформаційні дайджести для керівників усіх рівнів із основними показниками та корпоративними новинами; а також розвиток корпоративного порталу як єдиного інформаційного середовища з доступом до політик, процедур, новин і можливостей розвитку МХП [8, 30].

Узагальнення запропонованих заходів удосконалення нематеріальної мотивації МХП наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

**Пропоновані заходи з удосконалення нематеріальної мотивації
МХП**

Напрямок	Захід	Проблема, що вирішується
Визнання	Багаторівнева система відзнак, цифрова платформа визнання	Недостатнє охоплення програми «Цінності в дії»
Зворотній зв'язок	Development talks двічі на рік для всього персоналу	Низький охопит оцінювання персоналу (20%)
Кр'єрний розвиток	Індивідуальні плани розвитку	Висока плинність молоді (27,2%)

Напрямок	Захід	Проблема, що вирішується
Психологічна підтримка	Навчання керівників, цифровий формат, підтримка сімей	Охоплення лише 15% персоналу
DEI	Обов'язкове навчання керівників, програма «Суперлюди», цілі DEI	Несправедливе ставлення (111 звернень)
Комунікації	Стратегія внутрішніх комунікацій, корпоративний портал	204 інформаційні запити на Лінію довіри

Джерело: складено автором на основі [8,30]

Таким чином, запропоновані заходи з удосконалення нематеріальної мотивації МХП є комплексними та взаємопов'язаними. Вони орієнтовані на усунення виявлених проблем і враховують специфіку функціонування компанії в умовах воєнного часу. Інтеграція оновлених інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації, розглянутих у підрозділах 3.1 та 3.2, створює підґрунтя для формування вдосконаленої мотиваційної системи МХП, результати впровадження якої будуть проаналізовані у наступному підрозділі.

3.3. Очікувані результати впровадження запропонованих заходів

Оцінювання очікуваних результатів впровадження запропонованих заходів удосконалення мотиваційної політики МХП здійснюється у трьох взаємопов'язаних вимірах: кадровому, організаційному та економічному. Це дає змогу комплексно визначити ефективність реалізованих ініціатив і обґрунтувати доцільність інвестицій у розвиток системи мотивації.

Найбільш помітним результатом має стати зниження плинності персоналу, насамперед серед працівників віком до 30 років. Сукупне впровадження підвищувального бонусу за стаж, індивідуальних планів кар'єрного розвитку, програми ротації та розширення корпоративних шкіл формує комплексний мотиваційний пакет для молодих фахівців, який впливає на ключові причини їх звільнення – брак кар'єрних перспектив і недостатній рівень визнання. Поєднання матеріальних стимулів із чітко визначеними траєкторіями професійного розвитку та розвиненою системою визнання створює умови, за яких молоді працівники сприймають довгострокову роботу

в компанії як обґрунтований і привабливий вибір, а не як тимчасовий етап кар'єри [3, 17].

Розширення психологічної підтримки персоналу через навчання керівників першої ланки та розвиток цифрових інструментів дасть змогу охопити значно більшу кількість працівників, які потребують допомоги, але не звертаються до фахівців безпосередньо. Зменшення рівня стресу та професійного вигорання позитивно вплине на якість роботи, скоротить рівень абсентеїзму та підвищить готовність працівників залишатися в МХП у довгостроковій перспективі. Окремо програма підтримки сімей мобілізованих працівників посилить емоційний зв'язок між компанією та персоналом, формуючи відчуття турботи не лише про працівника, а й про його родину [15]. Впровадження комплексної стратегії внутрішніх комунікацій і цифрової платформи визнання очікувано призведе до зменшення кількості інформаційних звернень до Лінії довіри МХП. За умови забезпечення працівникам швидкого та зручного доступу до актуальної інформації щодо корпоративних політик, змін умов праці та стратегічних пріоритетів потреба у подібних запитах істотно скоротиться. Це дозволить Лінії довіри сконцентруватися на виконанні своєї основної функції – виявленні та опрацюванні реальних випадків, пов'язаних із етикою та корпоративною поведінкою [34]. Запровадження обов'язкового навчання керівників з питань різноманіття, рівності та інклюзії у поєднанні з розширенням програми «Суперлюди МХП» очікувано зменшить кількість звернень до Лінії довіри МХП за категоріями «несправедливе ставлення» та «неналежна поведінка». Керівники, які пройдуть відповідну підготовку, краще розумітимуть межі допустимої поведінки, усвідомлюватимуть вплив несправедливого ставлення на мотиваційний клімат у колективах і зможуть оперативно реагувати на проблемні ситуації ще до їх переходу у площину офіційних звернень [1,34]. Реалізація програми матеріального стимулювання безпечної праці разом із вже впровадженими заходами МХП щодо розвитку культури звітності очікувано забезпечить поступову стабілізацію показників виробничого травматизму. У

ситуації, коли дотримання правил безпеки стає не лише обов'язком, а й підставою для колективного матеріального заохочення, формується спільна відповідальність працівників за безпечні умови праці, що є більш ефективним профілактичним механізмом порівняно з індивідуальним контролем [15,30]. Розширення системи OKR на всі рівні персоналу у поєднанні із впровадженням індивідуальних планів кар'єрного розвитку сприятиме підвищенню прозорості управлінських процесів та формуванню культури відповідальності за результати. Це є важливим організаційним ефектом, який виходить за межі суто мотиваційної системи та впливає на загальну ефективність управління компанією: організація, в якій кожен працівник чітко усвідомлює свої цілі та бачить зв'язок між особистим внеском і результатами компанії, функціонує принципово інакше, ніж система, де цільові орієнтири залишаються переважно на рівні вищого керівництва [30].

Економічний ефект від упровадження запропонованих заходів є опосередкованим результатом кадрових та організаційних змін і проявляється у кількох взаємопов'язаних напрямках. Зменшення плинності персоналу безпосередньо веде до скорочення витрат на підбір, адаптацію та навчання нових працівників. Витрати на заміну одного співробітника, за різними оцінками, становлять від 50% до 200% його річної заробітної плати залежно від рівня кваліфікації, оскільки включають витрати на рекрутинг, навчання, адаптаційний період, а також втрати продуктивності під час входження в посаду [6]. З урахуванням масштабів МХП навіть незначне зниження рівня плинності здатне забезпечити відчутну економію операційних витрат. Підвищення залученості працівників у результаті розширення системи OKR, удосконалення механізмів визнання та розвитку корпоративної культури позитивно вплине на продуктивність праці. Згідно з дослідженнями Gallup, компанії з високим рівнем залученості персоналу демонструють вищу продуктивність і нижчий рівень абсентеїзму порівняно з організаціями, де залученість є низькою [8]. Для підприємства масштабу МХП навіть незначне зростання продуктивності у відсотковому вимірі трансформується у суттєвий

економічний результат. Зниження рівня виробничого травматизму завдяки впровадженню бонусу за безпеку та посиленню культури безпечної праці забезпечить прямий економічний ефект, який проявлятиметься у зменшенні витрат, пов'язаних із виробничими інцидентами, зокрема компенсаційних виплат постраждалим, витрат на розслідування, втрат від простоїв виробництва та можливих репутаційних збитків [15]. Водночас запровадження механізму індексації заробітної плати, навіть за умови зростання фонду оплати праці, матиме позитивний середньостроковий економічний ефект через підтримання реальної купівельної спроможності працівників і посилення їх лояльності до МХП, що є більш економічно вигідною альтернативою порівняно з постійними витратами на заміну персоналу, який звільняється через знецінення доходів [6].

Отже, впровадження комплексу запропонованих заходів удосконалення мотиваційної політики МХП є економічно обґрунтованим і стратегічно виправданим. Такі інвестиції доцільно розглядати як вклад у розвиток людського капіталу підприємства – одного з ключових активів організації, особливо в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів на ринку праці України. Досягнення очікуваного ефекту потребує системного та послідовного впровадження заходів, їх закріплення за відповідальними підрозділами, насамперед Дирекцією досвіду та успіху працівників (EE&S), а також регулярного моніторингу показників ефективності мотиваційної системи [24, 30].

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє сформулювати наступні загальні висновки, зроблені відповідно до поставлених завдань:

1. У ході дослідження сутності, економічного змісту та еволюції мотиваційної політики підприємств в Україні встановлено, що вона є цілісною системою управлінських інструментів, спрямованих на формування стійкої внутрішньої та зовнішньої мотивації працівників до продуктивної праці. В умовах повномасштабного вторгнення мотиваційні системи українських підприємств зазнали суттєвих змін: роботодавці вимушені забезпечувати збереження кадрового потенціалу в умовах мобілізації, масової міграції та високого інфляційного навантаження. Аналіз міжнародного досвіду дозволив визначити чотири ключові тенденції розвитку сучасних мотиваційних підходів: перехід до моделі total rewards, персоналізацію мотиваційних пакетів, посилення орієнтації на добробут працівників (well-being), а також розвиток мотивації, заснованої на цінностях і сенсі діяльності (purpose-driven motivation). Адаптація цих підходів до українських умов є необхідною передумовою підвищення ефективності мотиваційної політики вітчизняних підприємств.

2. У результаті аналізу структури, принципів та інструментів формування мотиваційної політики підприємства встановлено, що вона має двокомпонентну будову, яка включає матеріальну та нематеріальну складові. Матеріальна складова охоплює пряму винагороду (заробітну плату, премії, бонуси) та непрямую (соціальний пакет, медичне страхування, заходи з охорони праці). Нематеріальна складова включає розвиток корпоративної культури, навчання та розвиток персоналу, систему визнання, можливості кар'єрного зростання та психологічну підтримку працівників. Встановлено, що ефективна мотиваційна політика ґрунтується на шести базових принципах: системності, справедливості, прозорості, індивідуального підходу, гнучкості та відповідності стратегічним цілям підприємства. Її формування є поетапним і

циклічним процесом, що передбачає послідовне проходження стадій діагностики, розробки, впровадження та подальшого моніторингу результатів.

3. За результатами загальної характеристики підприємства МХП та оцінки його кадрового потенціалу встановлено, що МНР SE є одним із найбільших агропромислових холдингів України, чисельність персоналу якого станом на кінець 2024 року становила 36 306 осіб. Компанія демонструє стабільні економічні показники: у 2024 році виручка склала 3 046 млн дол. США, а скоригований показник EBITDA зріс на 27% і досяг 566 млн дол. США. Кадровий потенціал характеризується нарощуванням чисельності персоналу, домінуванням постійних працівників (97%), активною політикою залучення кадрів та позитивною тенденцією зниження плинності – з 18,8% у 2023 році до 14,8% у 2024 році. Водночас мобілізація близько 11% працівників із початку повномасштабного вторгнення формує особливі умови для реалізації та адаптації мотиваційної політики підприємства.

4. У результаті аналізу системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу МХП та виявлення її недоліків встановлено, що матеріальна мотивація включає конкурентну заробітну плату з щорічним переглядом, систему преміювання на основі OKR для вищого керівництва, збереження повної заробітної плати мобілізованим працівникам, програму корпоративного медичного страхування МНР Health, а також значні інвестиції в охорону праці. Нематеріальна складова ґрунтується на корпоративних цінностях «Ділософія» і охоплює систему навчання та розвитку персоналу, психологічну підтримку, програму підтримки ветеранів «МХП Разом» та Політику різноманіття, рівності та інклюзії. Разом із тим виявлено низку проблемних аспектів: система OKR охоплює лише 125 працівників вищого керівництва; 62 звернення до Лінії довіри щодо оплати праці вказують на питання справедливості винагороди; 196 звернень стосуються випадків несправедливого ставлення та неналежної поведінки; плинність кадрів серед працівників до 30 років становить 27,2%; психологічною підтримкою

охоплено лише близько 15% персоналу; при цьому коефіцієнт частоти виробничого травматизму зріс з 1,90 у 2023 році до 2,89 у 2024 році.

5. У процесі розроблення напрямів підвищення ефективності матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу МХП сформовано комплекс цільових рекомендацій. У сфері матеріальної мотивації передбачено: поступове поширення системи преміювання на основі OKR на всі категорії персоналу; запровадження механізму напіврічної індексації заробітної плати для підтримання реальної купівельної спроможності в умовах інфляції; диференційовану програму підтримки молодих працівників (бонус за стаж, освітні гранти, житлове забезпечення); посилення матеріальних стимулів для ветеранів при поверненні до роботи; а також впровадження бонусів за безпечну працю. У сфері нематеріальної мотивації запропоновано: удосконалення системи визнання через багаторівневі відзнаки та цифрову платформу; розвиток кар'єрного зростання шляхом індивідуальних планів розвитку та програм ротації персоналу; посилення психологічної підтримки через підготовку керівників за моделлю «менеджер як перша лінія підтримки»; вдосконалення політики різноманіття, рівності та інклюзії; а також формування комплексної стратегії внутрішніх комунікацій.

6. Оцінювання очікуваних результатів упровадження запропонованих заходів підтвердило їхню доцільність у трьох взаємопов'язаних вимірах. У кадровому вимірі очікується зниження загальної плинності персоналу, передусім серед молодих працівників, підвищення рівня залученості та розширення доступу до психологічної підтримки. В організаційному вимірі прогнозується скорочення кількості звернень до Лінії довіри з інформаційних питань і скарг на несправедливе ставлення, стабілізація показників виробничого травматизму та зростання прозорості управлінських процесів. В економічному вимірі передбачається зменшення витрат на підбір і адаптацію персоналу, підвищення продуктивності праці, скорочення втрат від виробничих інцидентів, а також зміцнення лояльності працівників завдяки захисту реальних доходів в умовах інфляції. Таким чином, інвестиції у

вдосконалення мотиваційної системи слід розглядати не як витрати, а як стратегічні вкладення у людський капітал підприємства – ключовий ресурс організації, особливо в умовах дефіциту кваліфікованої робочої сили на ринку праці України.

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні підходи українських компаній до мотивації персоналу

Підхід	Тип	Зіст та інструменти	Особливості застосування в Україні
Тарифно-окладна система	Матеріальний	Фіксований оклад + надбавки за стаж, кваліфікацію, умови праці	Найпоширеніший підхід; потребує регулярного перегляду через інфляцію
Преміювання за результатами	Матеріальний	КРІ-прив'язані бонуси, квартальні/річні премії, участь у прибутку	Активно впроваджується у великих компаніях; складно реалізувати в умовах нестабільності
Соціальний пакет	Комбінований	ДМС, харчування, транспорт, корпоративний зв'язок, житло	Набуває значення через воєнні ризики; ДМС із покриттям воєнних травм — новий тренд
Кар'єрний розвиток	Нематеріальний	Вертикальне/горизонтальне просування, ротація, планування кар'єри	Ефективний інструмент утримання; потребує чітких і прозорих критеріїв
Навчання та розвиток	Нематеріальний	Тренінги, курси, корпоративний університет, оплата зовнішнього навчання	Зростає попит серед молодих фахівців; конкурує з пропозиціями іноземних компаній
Психологічна підтримка та well-being	Нематеріальний	Корпоративний психолог, сесії з ЕАР, тимбілдинг, програми підтримки стресу	Новий пріоритет у воєнний час; впроваджується переважно у великих корпораціях
Гнучкий графік та дистанційна робота	Комбінований	Гнучкий початок/кінець дня, гібридний формат, 4-денний тиждень	Критично важливий чинник вибору роботодавця; поширений в ІТ та сервісних галузях
Визнання та нагородження	Нематеріальний	Публічне визнання, внутрішні рейтинги, нагороди «кращий працівник»	Недооцінений інструмент; ефективний у поєднанні з прозорою корпоративною культурою

Джерело: складено автором на основі [25, 26]

Додаток Б

Класифікація основних інструментів мотиваційної політики підприємства

Група	Тип	Інструменти	Механізм впливу	Ефект
Оплата праці	Матеріальний	Тарифні ставки, оклади, грейдування	Забезпечує базовий рівень задоволеності	Утримання персоналу
Преміювання	Матеріальний	КРІ-бонуси, квартальні та річні премії, участь у пробутку	Пов'язує результат із винагородою	Підвищення продуктивності
Соціальний пакет	Матеріальний	ДМС, харчування, транспорт, житло, корпоративний зв'язок	Знижує особисті витрати працівників	Лояльність, утримання
Навчання та розвиток	Нематеріальний	Тренінги, корпоративний університет, оплата зовнішнього навчання, менторинг	Задовольняє потреб у зростанні та компетентності	Кваліфікація, залученість
Кар'єрне зростання	Нематеріальний	Індивідуальний план розвитку, внутрішній конкурс на посади, ротація	Формує перспективу та цілі у працівника	Утримання ключових кадрів
Визнання	Нематеріальний	Нагороди «кращий працівник», публічна подяка, внутрішні рейтинги	Задовольняє потребу у повазі та визнанні	Мотивація, корпоративна культура
Умови праці	Нематеріальний	Гнучкий графік, дистанційна робота, комфортне робоче місце	Підвищує якість трудового життя	Задоволеність, продуктивність
Well-being	Нематеріальний	Психологічна підтримка, ЕАР, спортивні програми, фінансове консультування	Підтримує фізичне та психологічне здоров'я	Зниження вигорання та абсентеїзму

Група	Тип	Інструменти	Механізм впливу	Ефект
Корпоративна культура	Нематеріальний	Цінності компанії, внутрішні комунікації, тімбілдинг, причетність до місії	Формує ідентифікацію з компанією	Залученість, лояльність

Джерело: сформовано автором на основі[2, 31]

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Adams J. S. Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*. 1965. Vol. 2. P. 267-299.
2. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London: Kogan Page, 2020. 792 p.
3. Deci E. L., Ryan R. M. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum, 1985. 371 p.
4. Deci E. L., Ryan R. M. Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*. 2008. Vol. 49, No. 3. P. 182-185.
5. Deloitte. *Global Human Capital Trends 2023*. New York: Deloitte Insights, 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (дата звернення: 01.03.2025).
6. Dessler G. *Human Resource Management*. 16th ed. New Jersey: Pearson, 2020. 720 p.
7. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound). *Working conditions in Central and Eastern Europe*. Luxembourg: Publications Office of the EU, 2022. URL: <https://www.eurofound.europa.eu> (дата звернення: 01.03.2025).
8. Gallup. *State of the Global Workplace: 2023 Report*. Washington: Gallup Press, 2023. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (дата звернення: 01.03.2025).
9. Herzberg F. *The Motivation to Work*. New York: Wiley, 1959. 157 p.
10. Hofstede G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001. 596 p.
11. Maslow A. H. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50, No. 4. P. 370-396.
12. Maslow A. H. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, 1954. 411 p.
13. McClelland D. C. *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand, 1961. 512 p.

14. McKinsey & Company. Help your employees find purpose — or watch them leave. McKinsey Quarterly, 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/help-your-employees-find-purpose-or-watch-them-leave> (дата звернення: 01.03.2025).
15. MHP SE. Integrated Annual Report and Accounts 2024. London: London Stock Exchange, 2025. 228 p. URL: <https://mhp.com.ua/en/mhp-se/financial-reports> (дата звернення: 01.03.2025).
16. Ouchi W. G. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading: Addison-Wesley, 1981. 283 p.
17. Pink D. H. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. New York: Riverhead Books, 2009. 242 p.
18. Society for Human Resource Management (SHRM). Employee Benefits Survey. Alexandria: SHRM, 2023. URL: <https://www.shrm.org/research> (дата звернення: 01.03.2025).
19. Vroom V. H. Work and Motivation. New York: Wiley, 1964. 331 p.
20. World Health Organization. Mental Health at Work. Geneva: WHO, 2022. URL: <https://www.who.int/teams/mental-health-and-substance-use/promotion-prevention/mental-health-in-the-workplace> (дата звернення: 01.03.2025).
21. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
22. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Київ: Знання, 2004. 535 с.
23. Державна служба статистики України. Індекси споживчих цін 2022. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/indeksy-spozhyvchykh-tsin-2022> (дата звернення: 07.04.2026).
24. Державна служба статистики України. Ринок праці України у 2023 році: статистичний збірник. Київ, 2024. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.03.2025).

25. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 23.09.1999 № 1105-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1105-14> (дата звернення: 01.03.2025).
26. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 № 3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення: 01.03.2025).
27. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр> (дата звернення: 01.03.2025).
28. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20> (дата звернення: 01.03.2025).
29. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 01.03.2025).
30. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.
31. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.
32. МХП. Звіт зі сталого розвитку 2021. Київ, 2022. URL: <https://mhp.com.ua> (дата звернення: 01.03.2025).
33. МХП. Кодекс етичної поведінки МХП. URL: <https://mhp.com.ua/uk/Corporate-Ethics-and-Compliance-ua/kodeks-etyky-mkhp> (дата звернення: 01.03.2025).
34. МХП. Лінія довіри МХП. URL: <https://mhp.com.ua/uk/Corporate-Ethics-and-Compliance-ua/eticna-linia-pidtrimki> (дата звернення: 01.03.2025).
35. МХП. Політика різноманіття, рівності та інклюзії № ПЛ-240/20.06.2025 UA. URL: <https://mhp.com.ua/uk/Corporate-Ethics-and-Compliance-ua/zayava-shodo-riznomanitnosti-mhp> (дата звернення: 01.03.2025).
36. Мінфін. Мінімальна заробітна плата в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/> (дата звернення: 01.03.2025).
37. Мінфін. Український портал про фінанси і інвестиції. URL: <https://www.minfin.com.ua> (дата звернення: 01.03.2025).
38. Пономаренко В. С. Управління персоналом та економіка праці. Харків: ХНЕУ, 2009. 312 с.