

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-103>

УДК 658.3:331.101

# ЕФЕКТИВНІСТЬ МОТИВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ВІДДАЛЕНИХ КОМАНД

## EFFECTIVENESS OF MOTIVATION STRATEGIES FOR REMOTE TEAMS

Познанська Інна Володимирівна

доктор економічних наук, старший науковий співробітник,

Одеський національний економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7343-6663>

Poznanska Inna

Odesa National Economic University

У статті досліджується ефективність мотиваційних стратегій для віддалених команд в умовах цифрової економіки та трансформаційних перетворень ринку праці України. Проаналізовано сучасні підходи до стимулювання працівників, що поєднують матеріальні та нематеріальні фактори. Запропоновано типовий зміст мотиваційної стратегії компанії. Особливу увагу приділено гнучкості робочого процесу, балансу між самостійним плануванням часу та дотриманням строків виконання завдань. Визначено роль періоду обов'язкової доступності у координації команди та підтримці продуктивності. Розглянуто технологічні інструменти управління мотивацією та практики збереження залученості працівників. Запропоновано рекомендації щодо оптимального поєднання мотиваційних методів, що сприяють підвищенню ефективності дистанційної співпраці.

**Ключові слова:** ефективність, продуктивність, мотивація персоналу, методи стимулювання, професійний розвиток, цифрова економіка.

The purpose of the article is to identify and substantiate effective motivational strategies for remote teams, taking into account current trends in the Ukrainian labor market. Research on this topic is timely and important, as it helps to form optimal approaches to managing remote teams, ensuring high efficiency in conditions of flexible schedules and digital technologies. The research used methods of literature analysis and scientific publications (study of modern research in the field of personnel motivation, remote work and team management), comparative analysis (comparison of various motivational strategies used in remote teams and assessment of their effectiveness), generalization (systematization of the obtained data to determine optimal approaches to motivation). The article examines the effectiveness of motivational strategies for remote teams in the conditions of the digital economy and transformational changes in the Ukrainian labor market. Modern approaches to employee motivation that combine material and intangible factors are analyzed. A typical content of a company's motivational strategy is proposed. Particular attention is paid to the flexibility of the workflow, the balance between independent time planning and meeting deadlines. The role of the mandatory availability period in team coordination and productivity support is determined. A mechanism for managing the workflow of remote teams is proposed. Technological tools for motivation management and practices for maintaining employee engagement are considered. Recommendations are offered for the optimal combination of motivational methods that contribute to increasing the efficiency of remote collaboration. The main practical value of the article lies in the proposed methods for stimulating and engaging employees, approaches to work planning and effective team coordination, and tools for managing motivation in remote teams. The results of the study contribute to improving remote team management processes and help companies adapt motivational approaches to modern working conditions.

**Keywords:** efficiency, productivity, staff motivation, incentive methods, professional development, digital economy.

**Постановка проблеми.** З огляду на зростаючу конкуренцію та трансформацію ринку праці України, ефективна мотивація персоналу набуває особливої важливості для успіху компаній. Сучасні виклики, зокрема дефіцит кваліфікованих кадрів та зростання попиту на гнучкі умови праці, змушують підприємства

адаптувати свої підходи до стимулювання працівників. Працівники, які відчують себе цінною складовою організації, демонструють вищу продуктивність, креативність і відданість. Саме тому потрібно не лише інтегрувати інноваційні інструменти мотивації, а й приділяти увагу персоналізованим стратегіям,

що враховують матеріальні винагороди, нематеріальне заохочення та професійний розвиток у відповідь на динамічні зміни на ринку праці України.

У сучасних умовах стрімкої цифровізації та глобалізації ринок праці зазнає значних трансформацій. Однією з ключових тенденцій є поширення дистанційної форми зайнятості, яка стала не лише вимушеним заходом під час кризових ситуацій, але й стійкою моделлю роботи для багатьох підприємств. Віддалені команди дозволяють компаніям знижувати витрати, залучати талановитих фахівців з різних регіонів та забезпечувати гнучкі умови праці. Однак така форма організації праці супроводжується низкою викликів. Зокрема, відсутність фізичної присутності ускладнює формування командного духу, налагодження ефективної комунікації та підтримку високого рівня залученості працівників. Віддалені співробітники часто стикаються з проблемами професійної ізоляції, браком мотивації та недостатнім зворотним зв'язком від керівництва.

Ці фактори негативно впливають на продуктивність, інноваційність та лояльність персоналу, що потребує розробки нових підходів до управління мотивацією. Постає необхідність дослідження ефективних мотиваційних стратегій, які враховують специфіку дистанційної роботи, індивідуальні потреби працівників та тенденції на сучасному ринку праці України.

Таким чином, актуальним є питання розробки та впровадження ефективних стратегій стимулювання віддалених команд, здатних забезпечити їхню високу продуктивність, задоволеність роботою та сталий розвиток компаній у конкурентному середовищі.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблеми, що пов'язані з мотивацією персоналу, у різні періоди вивчали багато вчених-економістів, серед яких В. В. Бала, О. С. Біліченко, О. М. Гапєєва, В. В. Гончар, І. М. Грінько, М. М. Демидова, О. А. Закладній, Т. П. Збрицька, О. В. Кихтюк, А. О. Климчук, О. А. Ковальчук, Г. І. Ковбас, А. М. Колот, О. В. Кушнерик, А. О. Литвиненко, О. І. Марченко, Б. І. Масленкова, С. О. Маслоva, та інші. Розглянемо зміст публікацій останніх років. Автори статті «Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом» [1] наголошують на важливості стратегічного підходу до мотивації персоналу як ключового фактору ефективного управління організацією. звертають

увагу на взаємозв'язок між мотиваційною стратегією та підвищенням продуктивності працівників, пропонуючи комплексні методи стимулювання, що включають як матеріальні, так і нематеріальні чинники. Кравченко О. А. у своїй роботі [2] акцентує увагу на специфіці мотиваційних підходів для управлінського персоналу. Автор визначає ключові складові системи мотивації, пропонує інструменти підвищення ефективності управлінців та обґрунтовує необхідність гнучкого підходу до стимулювання залежно від умов виробничого процесу. Мунтян І., Муркалова Д., Мужайло В. у своєму дослідженні [3] розглядають важливість етичних принципів у формуванні мотиваційних стратегій для командної роботи. Автори аналізують вплив моральних цінностей, довіри та взаємопідтримки на продуктивність та згуртованість команд. Автори публікації «Мотиваційні стратегії та їх вплив на продуктивність працівників аграрної сфери» [4] досліджують особливості мотивації в аграрному секторі. Автори підкреслюють важливість адаптації стратегій стимулювання до сезонного характеру роботи, а також пропонують практичні рекомендації щодо поєднання фінансових та нематеріальних заходів стимулювання для підвищення ефективності праці. Представлені дослідження формують основу для подальшого аналізу та розробки мотиваційних стратегій для віддалених команд, з урахуванням як загальних підходів, так і специфічних особливостей певних галузей та форм організації праці.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Вивчення останніх досліджень дозволяє стверджувати, що недостатньо приділено уваги актуальному питанню розробки мотиваційних стратегій та підходів щодо управління персоналом в умовах розширення форм організації праці.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є визначення та обґрунтування ефективних мотиваційних стратегій для віддалених команд з урахуванням сучасних тенденцій ринку праці України. Дослідження спрямоване на аналіз ключових факторів, що впливають на залученість, продуктивність і лояльність працівників у дистанційному форматі роботи, а також на розробку рекомендацій щодо оптимізації системи мотивації в умовах цифрової трансформації та глобалізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розвиток підходів до стимулювання персоналу з метою збільшення про-

дуктивності праці постійно збагачує систему мотивації персоналу, при цьому незмінними складовими такої системи залишаються методи матеріальної та нематеріальної мотивації. Матеріальна мотивація безумовно є обов'язковою складовою такої системи та складається з компенсації за виконану роботу відповідно до посадових обов'язків, додаткових виплат та бонусів за досягнення у тому числі відповідність критеріям ефективності (KPI), впровадження інноваційних рішень. До методів матеріального стимулювання належать соціальні пакети, які можуть містити пільгові умови медичного страхування, компенсація проїзду, харчування, навчання тощо.

Методи нематеріальної мотивації спрямовані на спонукання працівників до поважного ставлення до своїх обов'язків за допомогою публічного визнання досягнень працівника, можливості підвищення на посаді, нові проекти та завдання. Можливість професійного розвитку є також ефективним методом мотивації поряд з гнучким графіком роботи таким як можливість віддаленої роботи або змінного робочого графіка надають значної привабливості місцю роботи. Останніми часами створення корпоративної культури та атмосфери набуло нового значення в умовах наслідків військових подій, але і у мирних умовах створення позитивного середовища для співпраці та обміну ідеями є ефективним методом мотивації.

Окремою групою методів можна виокремити соціально-психологічну мотивацію. Почуття причетності, стимулювання залученості до стратегічних рішень та проектів підприємства, можливість самореалізації у разі виконання творчих чи нестандартних завдань та створення сприятливого робочого клімату є основними напрямками у цієї групі.

Формування культури соціально відповідального бізнесу участь у суспільно важливих проектах, екологічних акціях допомагає працівникам відчувати залученість до потреб людства.

Потрібно виділити у окрему групу інноваційні форми мотивації такі як гейміфікація процесів, використання ігрових елементів для підвищення залученості, а також digital-інструментів, мобільні додатки для збору зворотного зв'язку та оцінки мотивації.

Правильна комбінація цих складових дозволяє створити ефективну систему мотивації, яка сприяє підвищенню продуктивності праці та лояльності персоналу, у чому і полягає завдання мотиваційної стратегії [1].

Мотиваційна стратегія компанії охоплює комплекс заходів, спрямованих на стимулювання працівників до ефективної діяльності, підвищення продуктивності та формування лояльності до організації. Вона включає такі ключові складові елементи: цілі та принципи мотивації, матеріальні стимули, нематеріальні стимули, заходи щодо залучення працівників, оцінка ефективності мотиваційної системи (рис. 1).

Оптимальність мотиваційної стратегії компанії визначається її здатністю забезпечувати високу продуктивність працівників, підтримувати їхню залученість і сприяти довгостроковій співпраці. У сучасних умовах, коли змінюються моделі зайнятості та формується нова корпоративна культура, стратегія мотивації має бути гнучкою, комплексною та адаптивною до потреб персоналу.

Збалансоване поєднання матеріальних і нематеріальних чинників є ключем до ефективної системи стимулювання. Матеріальні стимули, такі як конкурентна заробітна плата, бонуси, премії та соціальні пакети, забезпечують фінансову стабільність працівників і є важливим інструментом залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Однак самі лише фінансові винагороди не гарантують високого рівня мотивації в довгостроковій перспективі, особливо у віддалених командах, де відсутність фізичного робочого середовища може знижувати почуття причетності до компанії.

Саме тому нематеріальні стимули відіграють не менш важливу роль у формуванні ефективної мотиваційної стратегії. Можливості для кар'єрного зростання, навчання та професійного розвитку сприяють підвищенню кваліфікації працівників і забезпечують відчуття особистого зростання. Гнучкий графік роботи та можливість самостійного управління робочим часом створюють комфортні умови, що підвищують продуктивність і рівень задоволеності працею. Окремо слід виділити роль корпоративної культури у формуванні мотиваційної стратегії. Відкрите управління, залучення працівників до прийняття рішень, визнання їхніх досягнень і створення позитивного мікроклімату всередині команди сприяють розвитку довіри та відповідальності. Особливо це важливо для віддалених колективів, де відсутність безпосередньої комунікації може призводити до зниження командного духу.

Мотиваційна стратегія для віддалених команд базується на традиційних підходах,



**Рис. 1. Типовий зміст мотиваційної стратегії компанії**

*Джерело: розроблено автором з урахуванням [6]*

разом з цим компанії змушені розробляти методи стимулювання, які враховують особливості такого формату праці. Основними напрямками мотивації віддалених команд є матеріальні та нематеріальні стимули, гнучкі умови праці, розвиток корпоративної культури та технологічні рішення [1; 2].

Попри зміну формату роботи, фінансова мотивація залишається важливим чинником. Конкурентна заробітна плата – забезпечує фінансову стабільність та дозволяє утримувати висококваліфікованих працівників. Гнучка система бонусів повинна враховувати як винагороди за досягнення цілей та своєчасне виконання завдань проєктів, так і додаткові премії за ефективну роботу в умо-

вах дистанційної зайнятості. Компенсаційні пакети при віддаленій роботі мають враховувати покриття витрат на технічне забезпечення (ноутбуки, інтернет-зв'язок), медичне страхування, абонементи на навчальні програми.

– Однією з основних переваг дистанційної роботи є можливість самостійного планування робочого часу. Ефективні мотиваційні підходи включають:

– Гнучкий графік роботи – надання співробітникам можливості виконувати завдання у зручний для них час, що сприяє зниженню стресу та підвищенню продуктивності.

– Робота за результатом, а не за графіком – перехід від контролю робочих годин

до оцінки виконаних завдань дозволяє підвищити автономність і відповідальність співробітників.

– Підтримка work-life balance – впровадження політики недоторканності особистого часу (наприклад, заборона відповідати на робочі повідомлення у неробочий час).

Оскільки віддалена робота може спричинити відчуття ізольованості, важливо створити механізми, що сприятимуть соціальній взаємодії та професійному розвитку. Кар'єрне зростання та навчання повинно виражатися в забезпеченні доступу до навчальних програм, сертифікацій, вебінарів і менторства, що позитивно вплине на розвиток навичок та підтримку мотивації. Створення механізмів публічного визнання успіхів у вигляді рейтингів, нагород, персональні подяки від керівництва за допомогою дистанційних інструментів задовольнить потребу у визнанні досягнень. Для зміцнення зв'язків між співробітниками в організації запроваджують віртуальні зустрічі, неформальні обговорення, віртуальні тимбілдингі.

Ефективна віддалена робота неможлива без сучасних технологічних рішень, що сприяють підвищенню продуктивності. Забезпечення співробітників сучасними та ефективними технологічними інструментами є необхідною складовою умов праці, що безпосередньо впливає на відчуття задоволення працею. Перш за все, це зручні інструменти для комунікації, платформи для відеозв'язку (Zoom, Microsoft Teams), корпоративних чатів (Slack, Telegram) і систем управління проєктами (Trello, Asana). Інша група інструментів спрямована на автоматизацію робочих процесів – застосування CRM-систем, інструментів планування завдань та моніторингу

продуктивності, що спрощує управління робочими процесами.

Гнучкий графік роботи є одним із ключових мотиваційних чинників для віддалених команд, але він може створювати виклики у забезпеченні своєчасного виконання завдань. Для досягнення балансу між автономією працівників і дотриманням дедлайнів компанії слід впроваджувати продумані механізми управління робочим процесом (рис. 2).

Формулювання конкретних цілей і ключових результатів (OKR, KPI) допомагає працівникам розуміти, що саме від них очікується. Поділ великих проєктів на менші етапи дозволяє контролювати виконання завдань без зайвого мікроменеджменту. Використання методологій Agile, Scrum або Kanban сприяє організації роботи, даючи змогу співробітникам планувати свої завдання в межах встановлених часових рамок. Запровадження спринтів (1-2 тижні) дозволяє збалансувати самостійність працівників із необхідністю дотримання дедлайнів. Навіть при гнучкому графіку корисно встановити години, у які команда має бути доступною для зустрічей та синхронної роботи (наприклад, 2-3 години на день). Це сприяє оперативному розв'язанню питань і координації без необхідності цілодобової комунікації.

Існує низка цифрових інструментів для самоменеджменту, які допомагають візуалізувати завдання і дедлайни (Trello, Asana, Monday.com); сприяють плануванню особистого часу (Google Calendar, Notion); дають змогу швидко комунікувати без перевантаження зустрічами (Slack, Microsoft Teams).

Регулярні перевірки стану виконання завдань повинні відбуватися у вигляді періодичних (наприклад, щотижневих) зустрічей



Рис. 2. Елементи управління робочим процесом віддалених команд

Джерело: розроблено автором

для обговорення прогресу дозволяють коригувати плани без надмірного контролю. Формат коротких письмових звітів або shot-мітинги (до 15 хвилин) підтримують ефективність команди. При цьому, потрібно уникати надмірного контролю і частих термінових задач, які можуть знижувати мотивацію, тому важливо планувати завдання завчасно. Використання політики «асинхронної комунікації» дозволяє працівникам відповідати у зручний для них час.

**Висновки.** Таким чином, оптимальна мотиваційна стратегія повинна поєднувати фінансові та нефінансові інструменти, враховувати індивідуальні потреби працівників і сприяти формуванню сприятливого робочого середовища. Саме такий підхід дозволяє не лише утримувати талановитих співробітників,

а й стимулювати їх до продуктивної роботи, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність компанії. Мотиваційні підходи для віддалених команд повинні базуватися на комплексному поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, створенні комфортних умов праці та розвитку корпоративної культури, що сприяє залученості, продуктивності та довгостроковій співпраці працівників. Баланс між дотриманням дедлайнів і самостійним плануванням досягається через чітке визначення цілей, використання гнучких методологій управління, впровадження прозорих інструментів контролю та підтримку ефективної комунікації. Це дозволяє командам працювати продуктивно без перевантаження і постійного контролю.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Sivitskaya I., Sinichenko A. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2020. № 3(35). С. 92–100. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.3.9>.
2. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8103> (дата звернення: 11.02.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.60
3. Мунтян І., Муркалова Д., Мужайло В. Етично-мотиваційні складові ефективного командоутворення: теоретичний аспект аналізу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-64>
4. Олійник Т.Г., Крамарук М.В., Зозуля О.В. Мотиваційні стратегії та їх вплив на продуктивність працівників аграрної сфери. *Агросвіт*. 2024. № 6. С. 120–126 DOI: 10.32702/2306-6792.2024.6.120
5. Андрійчук І. П. Емпіричне дослідження особливостей професійної мотивації персоналу у сфері обслуговування. *Габітус*. 2022. Вип. 40. С. 155–160.
6. Бойченко А. А., Шмиголь Н. М., Гальцова О. Л. Мотивація: показники роботи працівників, вплив мотивації персоналу на результативність підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 5. С. 44–50.

#### REFERENCES:

1. Sivitskaya I., Sinichenko A. (2020) Motivacijna strategija yak providna determinanta optimizaciji upravlinnya personalom [Motivational strategy as a leading determinant of personnel management optimization]. *Economics and management organization*. no. 3(35), pp. 92DOI: 100. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.3.9>. (in Ukrainian)
2. Kravchenko O. (2020) Organizaciya sistemi motivaciji praci upravlinskogo personalu na virobничому pidpriemstvi [Organization of the system of motivation of work of management staff at the production enterprise]. *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 8, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8103> (Accessed 10 Feb 2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.60 (in Ukrainian)
3. Muntyan I., Murkalova D., Muzhaylo V. (2024). Etichno-motivacijni skladovi efektivnogo komandoutvorennja: teoretichnij aspekt analizu [Ethical and motivational components of effective team building: theoretical aspect of analysis]. *Economy and society*, no. 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-64> (in Ukrainian)
4. Oliynyk T.G., Kramaruk M.V., Zozulya O.V. (2024) Motivacijni strategiji ta yih vpliv na produktivnist pracivnikov agrarnoyi sferi [Motivational strategies and their impact on the productivity of agricultural workers]. *Agrosvit*, no. 6. pp. 120DOI: 126 DOI: 10.32702/2306-6792.2024.6.120 (in Ukrainian)
5. Andriychuk I. P. (2022) Empirichne doslidzhennja osoblivostej profesijnoyi motivaciji personalu u sferi obslugo- govuvannya [Empirical study of the features of professional motivation of personnel in the service sector]. *Habitus*, no. 40, pp. 155DOI: 160. (in Ukrainian)
6. Boychenko A. A., Shmygol N. M., Galtsova O. L. (2021) Motivaciya: pokazniki roboti pracivnikov, vpliv moti- vaciji personalu na rezultativnist pidpriemstva [Motivation: employee performance indicators, the impact of per- sonnel motivation on the performance of the enterprise]. *Azov Economic Bulletin*, no. 5, pp. 44–50. (in Ukrainian)