

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-91-16>

УДК 658.3:334.012.64

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО БІЗНЕСУ

EMPLOYEE MOTIVATION IN SMALL BUSINESS ENTERPRISES

Червона Ольга Юріївна

кандидат економічних наук, доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3053-3786>

Лукашенко Тетяна Валентинівна

старший викладач,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6006-3028>

Chervona Olha, Lukashenko Tatiana**Ivan Franko National University of Lviv**

Стаття присвячена мотиваційному механізму на підприємствах малого бізнесу та підходам до його формування. Розкрито сутність мотивації, охарактеризовано чинники, які визначають працевлаштування та ефективність трудової діяльності в малому бізнесі, визначено вимоги до побудови мотиваційного механізму та проблеми його функціонування. Обґрунтовано доцільність формування механізму мотивації персоналу малого підприємства на основі трьох ключових складових – конкурентної винагороди, визнання та міжособистісних відносин. Доведено необхідність урахування потреб персоналу та специфіки малого бізнесу, відзначено особливу роль нематеріальних стимулів. Для підвищення результативності мотивації на малих підприємствах запропоновано розвивати управлінські навички керівників та власників малого бізнесу та застосовувати цифрові технології.

Ключові слова: мотиваційні фактори, мотивація, мотиваційний механізм, мале підприємство, персонал

Small enterprises constitute the foundation of the development and recovery of the Ukrainian economy. The competitiveness of small enterprises largely depends on the effectiveness of personnel motivation. At the same time, the specific characteristics of small businesses in terms of meeting employees' needs necessitate the development of a motivational mechanism tailored to their operational environment. An additional factor increasing the relevance of this issue is the current labour shortage, which requires small enterprises to implement effective approaches to employee motivation. The purpose of this study is to improve personnel motivation in small enterprises by investigating the complex of motivational factors and taking into account the specific characteristics of small business operations. The research methodology is based on the application of the methods of generalisation and systematisation, logical generalisation, systems analysis and comparison, as well as structural-functional analysis. The study examines the essence of personnel motivation, identifies the factors that encourage employees to seek employment and perform effectively in small enterprises, determines the key requirements for developing an effective motivational mechanism, and highlights the typical challenges associated with its implementation. The findings confirm the expediency of developing the personnel motivation mechanism in small enterprises based on three key components: competitive remuneration, recognition, and interpersonal relationships. The study substantiates managerial approaches to incorporating employees' needs, the dynamics of their changes, and the specific features of small business operations into the design of the motivational mechanism. It is established that recognising employees' achievements and fostering favourable interpersonal relationships within the workforce can partially compensate for insufficient financial incentives under the conditions of limited resources typical of small enterprises. The study also emphasises the necessity of providing institutional support for the development of managerial competencies among small business owners and managers, as well as the importance of integrating modern digital technologies to enhance the flexibility, adaptability, and effectiveness of personnel motivation systems. The implementation of the proposed measures will contribute to optimising the motivational mechanism in small enterprises, ensuring a better alignment between organisational objectives and employees' needs, and improving workforce performance and organisational competitiveness.

Keywords: motivational factors; motivation; motivation mechanism; small enterprise; employees.



Постановка проблеми. Економічне відновлення України передбачає максимальну реалізацію підприємницького потенціалу країни, зокрема, створення потужного конкурентоспроможного сектору малого бізнесу. У більшості країн світу малий бізнес вносить вагомий внесок у створення суспільного продукту та сприяє розв'язанню низки важливих соціально-економічних проблем. Умовою його успішного розвитку є не лише вмотивованість власників до ведення й розширення власної справи, а й належна мотивація до продуктивної праці зайнятих на малих підприємствах працівників. Мотивація персоналу в малому бізнесі визначається сукупним впливом багатьох факторів та залежить від стану та тенденцій підприємницького середовища, особливостей праці в малому бізнесі, мотиваційних характеристик працівників і, в значній мірі, від побудови мотиваційного менеджменту. В сучасних умовах дефіциту робочої сили мотивація формує основу конкурентосдатності малого бізнесу; від її рівня залежить стабільність персоналу малого підприємства. Таким чином, проблема мотивації на підприємствах малого бізнесу є актуальною і важливою для дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням мотивації персоналу підприємств присвячена значна кількість досліджень, які охоплюють різноманітну проблематику даної теми - від дослідження теоретичних аспектів до практичних рекомендацій з побудови системи управління. Переважаючи більшість публікацій присвячена формуванню мотиваційного середовища та системи мотивації на підприємстві. Так, Буняк М.Б. доводить необхідність оптимального поєднання індивідуального та колективного підходів до спонукання працівників до продуктивної праці як умови ефективного менеджменту сучасного підприємства [1]. Цієї ж думки дотримується і Махсма М. Б., яка на основі вивчення системи мотивації компанії «ВіАр» стверджує, що система мотивації повинна бути збалансованою та будуватися на систематичному моніторингу задоволеності співробітників [2, с. 171]. Процес формування мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві досліджується в публікації Дончак Л., яка доводить необхідність узгодження мотиваційного механізму з організаційною культурою та стилем управління, потребу його адаптації до змін зовнішнього середовища [3, с.345].

Низка науковців досліджує трансформацію системи мотивації персоналу в сучасних

умовах з урахуванням дії факторів воєнного часу. В їхніх публікаціях обґрунтовуються необхідність адаптації мотиваційного механізму під викликані війною споживчі потреби [4], доцільність покращання морально-психологічного стану працівників шляхом задоволення їх фізіологічних та безпекових потреб згідно з пірамідою Маслоу [5, с. 125], потреба розвитку соціальних аспектів мотивації [6], дієві мотиваційні інструменти [7, с. 404].

Актуальними є дослідження, в яких розглядаються переваги та можливості використання цифрових технологій при побудові мотиваційної системи [8] та засоби стимулювання оволодіння даними технологіями [9, с. 665].

Безпосередньо питанням мотивації на малих підприємствах присвячено не так багато праць. Особливості мотивації персоналу малих підприємств вивчалися Тимченко О.І., яка в статті ще довоєнного періоду визначила орієнтири вибору мотиваційних інструментів в малому бізнесі, а саме етап кар'єри, мотиваційний профіль, підвищення кваліфікації, участь в управлінні, внесок у кінцевий результат діяльності [10]. Певні рекомендації щодо мотивації працівників малих підприємств містяться в мережі Інтернет, зокрема на сайті про саморозвиток та психологію [11].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Більшість положень щодо мотивації персоналу на підприємствах поширюється і на підприємства малого бізнесу. Проте малі підприємства мають обмежені ресурсні можливості, а тому спектр їхніх мотиваційних спроможностей є скромнішим порівняно з великим та середнім бізнесом. Загалом можна стверджувати, що проблема мотивації персоналу в малому бізнесі залишається недостатньо дослідженою, а умови та специфіка трудової діяльності на малих підприємствах не в повній мірі враховані при побудові мотиваційного механізму. У зв'язку з цим виникає потреба в більш ґрунтовному вивченні мотиваційного механізму малих підприємств з урахуванням специфіки організації їхньої діяльності та особливостей системи управління.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розвиток теоретико-методичних аспектів удосконалення механізму мотивації персоналу малих підприємств шляхом дослідження зовнішніх і внутрішніх мотиваційних чинників та визначення особливостей їх урахування у процесі формування ефективної системи мотивації працівників.

Для досягнення мети застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, а саме: метод узагальнення та систематизації – для вивчення публікацій щодо мотивації персоналу; метод логічного узагальнення – для дослідження сутності мотивації та її залежності від особистісних факторів та зовнішніх стимулів; метод системного аналізу та порівняння – для характеристики мотивуючих та демотивуючих чинників в малому бізнесі; метод структурно-функціонального аналізу – для дослідження побудови мотиваційного механізму в малому бізнесі, визначення його складових елементів та їх ролі в спонуканні працівників до ефективної праці; метод узагальнення – для обґрунтування рекомендацій щодо підвищення ефективності мотивації персоналу на малих підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах конкурентоспроможність малого підприємства визначається двома взаємопов'язаними ключовими чинниками - рівнем інноваційності та ефективністю праці. Ефективність праці, своєю чергою, значною мірою зумовлюється рівнем мотивації персоналу, зокрема зацікавленістю працівників у досягненні високих результатів та їх готовністю повною мірою реалізовувати свій трудовий потенціал.

Малі підприємства мають певну специфіку щодо управління персоналом, яка обумовлюється невеликими масштабами діяльності і, відповідно, звуженими порівняно з середніми та великими підприємствами ресурсними можливостями стимулювання працівників. Для організацій малого бізнесу характерні комплексний характер діяльності та гнучка організація праці, відсутність багаторівневої організаційної структури, висока поінформованість працівників, низький рівень бюрократичності в роботі, відсутність організаційного навчання, підвищені вимоги до особистих якостей працівника [12, с. 197-198]. Все це ускладнює процес мотивації працівників, вимагає нестандартних рішень та підходів, гнучкості в побудові мотиваційного механізму.

Зрозуміло, що побудова мотиваційного механізму малого підприємства повинна виходити із загальноприйнятого розуміння сутності мотивації. Існують різні точки зору, щодо її визначення, але, як справедливо відмічають Нижник В.М., Харун О.А., їх можна поділити за двома напрямками. Перший розглядає мотивацію як систему мотивів та факторів впливу на поведінку персоналу. Другий

напрямок трактує її в динаміці як певний механізм активізації особи [13, с. 11].

В контексті впливу на поведінку людини процес мотивації розглядається як діяльність із задоволення потреб людини. Чинниками, які спонукають людину до активної трудової діяльності, є потреби, інтереси, мотиви і стимули [14, с. 9]. Модель мотивації через потреби передбачає послідовну трансформацію потреб в інтереси, далі в мотиви, мотивацію, поведінку, мету, результати [14, с. 14]. Мотиви, породжені людиною, її установками, цінностями, переконаннями, ідеалами, способом поведінки, тобто особистісними факторами, формують внутрішню мотивацію. Зовнішній вплив на поведінку персоналу реалізується через стимули і стимулювання, доповнюючи внутрішню мотивацію зовнішньою. Зовнішня мотивація суттєво впливає на внутрішню спрямованість людини, так як потреби людини змінюються залежно від можливостей їх задоволення. Виходячи з цього, мотивація персоналу на малих підприємствах визначається потенціалом внутрішньої та зовнішньої мотивації, а саме особистісною спрямованістю працівників та здатністю керівництва задовольнити їхні потреби через систему стимулювання.

Вибір місця праці визначається відповідністю між потребами потенційного працівника та можливостями підприємства їх забезпечити. Мотивуючими факторами, які здатні стимулювати трудову активність працівників на малих підприємствах, є:

- близькість розташування місця роботи до місця постійного проживання;
- тісні ділові відносини між роботодавцем та працівниками, швидке вирішення робочих питань;
- швидкий комунікаційний процес, тісна комунікація всередині трудового колективу;
- хороші можливості кар'єрного зростання по горизонталі;
- можливість приймати участь у прийнятті управлінських рішень;
- швидке визнання досягнень у трудовій діяльності та їх винагородження;
- заробітна плата може дорівнювати оплаті за таку ж роботу на середніх та великих підприємствах;
- робота на малих підприємствах менше обмежена різними нормативними документами;
- можливість стати партнером та отримувати частку від прибутку підприємства.

Водночас малим підприємствам притаманна низка демотивуючих чинників. Як

засвідчує статистика, малі підприємства мають менші витрати на персонал. За підсумками 2024 р. сума річних витрат на персонал з розрахунку на одного зайнятого в сфері великого бізнесу склала 458,8 тис. грн, в сфері середнього бізнесу – 322,0 тис. грн, в сфері малого – 127,0 тис. грн. [15]. У вітчизняному малому бізнесі, як і в економіці загалом, значною залишається частка тіньового сектору, яка оцінюється приблизно у п'яту частину економіки та функціонує поза офіційними каналами обліку й оподаткування [16]. Вплив тінізації на мотивацію персоналу проявляється у відсутності соціальних гарантій, зокрема соціальних виплат і майбутнього пенсійного забезпечення, а також у ризикі безпідставного розірвання трудових відносин. Крім того, через обмежені ресурси малі підприємства порівняно з великими та середніми компаніями пропонують гірші соціальні умови праці та більш обмежені можливості для організаційного навчання, водночас висуваючи високі вимоги до особистих і професійних якостей працівників.

Виходячи із взаємозв'язку вказаних чинників, мотиваційний механізм малого підприємства повинен забезпечити зацікавленість працівника в результатах праці, відповідність між оплатою праці та трудовим вкладом і обов'язково враховувати його індивідуальні потреби, як основи побудови мотиваційного механізму. Щодо останнього, то малі підприємства не в повній мірі вивчають потреби працівників, а їх мотиваційний механізм недостатньо забезпечує диференційований підхід до співробітників. Як справедливо зазначається в публікації Орехової А.І. та Слюсарєва Д.С. [17], в малому бізнесі диференційований підхід застосувати особливо складно. Власнику, який виконує різноманітні управлінські функції, не вистачає часу та коштів, щоб зробити глибокий аналіз мотиваційних потреб та розробити персоналізовані програми мотивації. Додатковим чинником, який ускладнює дану проблему, є недостатня взаємодія власника з підлеглими, низька підприємницька культура. Колектив малого підприємства часто включає представників різних вікових груп з різними потребами та очікуваннями – відповідно, впровадження персоналізованих програм для кожного із них вимагає значних ресурсів, якими малі підприємства просто не володіють.

У таких умовах доцільним є групування працівників за спільністю потреб із подальшим урахуванням їхніх колективних інтересів. Традиційно подібні потреби спостерігаються

в межах різних вікових груп, що свідчить про результативність застосування однакових мотиваційних інструментів щодо цих груп. Виходячи із теорії поколінь, представники покоління X (1965–1980 рр.) надають перевагу свободі та незалежності у своїх діях; для них важливими є якісне виконання роботи, просування по кар'єрі, обіймання керівних посад, престиж, турбота про здоров'я. Для представників покоління Y (1980–2000 рр.), яке сформувалося в часи технічних зрушень, актуальним є виконання цікавих завдань, зворотний зв'язок, дружня атмосфера, робота в команді, неформальність. Покоління Z (з 2000 р. н.) характеризується прагненням до кар'єрного зростання та особистих досягнень, підтримкою цінностей різноманіття, рівності та інклюзії (DEI), а також орієнтацією на використання сучасних технологій, зокрема штучного інтелекту. Представники цього покоління часто віддають перевагу індивідуальній роботі та наявності власного робочого простору, водночас цінують міжособистісне спілкування та професійні контакти [18; 19].

Аналіз вікового складу працівників малого підприємства дає змогу сформувати оптимальне поєднання мотиваційних інструментів, адаптованих до потреб більшості персоналу, що, своєю чергою, сприятиме підвищенню їхньої трудової активності. Водночас мотиваційний механізм малого підприємства має бути комплексним, вирізнятися гнучкістю (здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища та потреб персоналу), а також бути простим і зрозумілим у застосуванні.

Кожне мале підприємство має свою специфіку та властивий лише йому склад персоналу за кількісними та якісними характеристиками, тому набір мотиваційних інструментів для кожного підприємства буде індивідуальним, сформованим відповідно до потреб працівників, фінансових та організаційних можливостей. Водночас мають місце загальні підходи в побудові мотиваційного механізму персоналу в сфері малого бізнесу.

Мотиваційний механізм в сфері малого бізнесу, як і всі управлінські механізми в цій сфері, повинен бути прозорим та зрозумілим. Для того, щоб мотивувати продуктивну працю, такий механізм має бути справедливим, відповідати затраченим зусиллям та результатам праці конкретного працівника. Він повинен враховувати ієрархію цілей працівників малого підприємства та збалансовувати їх реалізацію з можливостями бізнесу. Такий механізм має бути динамічним, враховувати

зміну потреб та запитів працівників, а також життєвий цикл та дієвість окремих складових елементів. Він покликаний скеровувати трудові зусилля працівників на збереження та нарощення конкурентоспроможності бізнесу, що передбачає збалансування інтересів власника бізнесу з інтересами персоналу малого підприємства.

Модель мотивації персоналу малих підприємств вимагає органічного поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів. Дослідивши мотиваційні стратегії для підвищення продуктивності праці в малому бізнесі США, Джошуа Р. Едвардс дійшов висновку, що ефективна мотивація персоналу малих підприємств будується на 3-х основах - конкурентна компенсація, визнання та міжособистісні відносини [20, с. 43].

Конкурентна компенсація є основою збереження персоналу малого підприємства, що особливо важливо в нинішніх спровокованих війною умовах демографічної кризи. Розмір винагород в малому бізнесі безпосередньо залежить від фінансових результатів діяльності, тобто від колективних зусиль всього персоналу. Відповідно, кожний працівник повинен бути зацікавлений у даному результаті і на своєму робочому місці максимально йому сприяти. Обов'язковою умовою стабільної зацікавленості працівника в результатах своєї праці є справедливе її винагородження. В малому бізнесі рекомендується використовувати системи індивідуального стимулювання, які передбачають жорстку прив'язку винагородження до досягнутих результатів. Так, для стимулювання продажів найчастіше використовуються комісійні виплати, які можуть розраховуватися відносно суми реалізованого товару, перевищення суми продажів над встановленою величиною, отриманого маржинального доходу або інших показників. Для стимулювання виробництва продукції найкраще підходить відрядна оплата праці, яка передбачає фіксовану оплату за виробництво кожної її одиниці. Для управлінського персоналу малого підприємства доцільним є застосування системи оплати праці, що ґрунтується на досягненні встановлених цільових показників ефективності за завданнями в сфері їх професійної відповідальності.

Специфікою малого бізнесу є те, що тут чітко прослідковується зв'язок «зусилля – результати» і легко ідентифікується внесок кожного у спільний результат. Згідно з теорією справедливості працівники оцінюють не тільки абсолютну суму винагородження, а й її вели-

чину відносно суми винагородження своїх колег за аналогічну роботу. Зрозуміло, що така оцінка є суб'єктивною, а тому може спричинити зменшення інтенсивності трудових зусиль або вимагання більшої оплати праці. Тому в умовах малого підприємства особливо важливим є донесення повної інформації про те, хто і за що отримує винагородження і як вони розраховувалися, а також систематичний моніторинг оцінювання працівниками справедливості винагородження.

Визнання виступає одним із ключових чинників задоволеності працею. Воно забезпечує узгодження індивідуального внеску працівника із результатами діяльності підприємства, підвищує усвідомлення значущості виконаної роботи та сприяє досягненню цілей бізнесу одночасно із задоволенням потреб і очікувань персоналу. Перспективним для мотивації персоналу малого підприємства є розробка та впровадження унікальних бонусних програм відповідно до потреб працюючих. Такий підхід дозволяє протидіяти плінності кадрів, обумовлює більшу довіру до даного бізнесу та його власника, сприяє пошуку креативності та нових ідей в організації роботи.

Статистика доводить, що саме визнання є слабким місцем в побудові мотиваційного механізму малих підприємств – 45 відсотків опитаних вважають себе низькомотивованими через почуття недооціненості з боку керівництва та відчуття, що їхня робота нікому не потрібна [18]. Якщо мале підприємство зацікавлене в збереженні та високій продуктивності своїх працівників, їх мотиваційні програми повинні виходити з прагнень та інтересів працівників, враховувати психологію людини та реалізовувати індивідуальний підхід. Мотиваційні бонуси повинні бути працюючими та систематичними, носити комплексний характер та відповідати реальним можливостям підприємства. Вони повинні визначатися як за проміжні, так і за кінцеві досягнення. В малому бізнесі з обмеженими ресурсними можливостями нематеріальні мотивуючі інструменти, зокрема публічне визнання заслуг співробітника, інтерес до його думки, розширення повноважень працівника, гнучкий графік, наставництво та системний зворотний зв'язок, – можуть дати більший ефект, ніж додаткові матеріальні винагороди.

Міжособистісні відносини на роботі – це ще один аспект, який визначає рівень задоволеності роботою, а отже, рівень мотивації. В сучасних воєнних умовах постійної напруги та емоційного виснаження цей мотиваційний

аспект набуває особливого значення. По суті, персонал малого підприємства – це невелика команда, де члени повинні ладнати один з одним та взаємодіяти. Командоутворюючими умовами для персоналу малого підприємства є об'єднання єдиною метою, чіткий розподіл ролей та взаємодопомога. Власники та менеджери малого підприємства повинні створювати умови для ефективної командної роботи через делегування повноважень та відповідальності, проявляти довіру, тим самим формуючи позитивне робоче середовище. Згуртованості персоналу можуть сприяти заходи з розвитку персоналу та підвищення їх кваліфікації, постійні комунікації керівників та персоналу, спільний чат в обраному месенджері, наставництво, спільні культурно-відпочинкові заходи, гейміфікація тощо.

Згуртованість команди значним чином залежить від якостей та компетенцій її керівника, яким може виступати власник або найнятий менеджер. Такими якостями є лідерство, відкритість у комунікації, емоційна зрілість, орієнтація на розвиток персоналу. Слід визнати, що керівникам малого бізнесу часто не вистачає компетентності та досвіду побудови ефективної мотивації. Найпоширенішими помилками в сфері мотивації персоналу малих підприємств є заохочення керівниками несприятливої атмосфери через поширення пліток, токсичність, перевищення професійних меж, відсутність заохочень за проміжні результати, хаотична та незрозуміла система бонусів.

В умовах європейської інтеграції вітчизняні суб'єкти малого бізнесу вимушені будуть адаптувати свою діяльність до європейських стандартів і практик управління, в основі яких перебуває людиноцентричний підхід, орієнтований на забезпечення потреб, добробуту та професійного розвитку працівників. У зв'язку з цим уже сьогодні доцільним є посилення підтримки з боку держави та громадських об'єднань щодо поширення знань, сучасних підходів і кращих практик формування ефективних мотиваційних механізмів у сфері малого бізнесу. Це сприятиме підвищенню якості управління персоналом, зростанню продуктивності праці та посиленню конкурентоспроможності малих підприємств.

Війна суттєво вплинула на формування мотиваційних механізмів, змінивши їх пріоритетність. В умовах воєнного стану зростає значення нематеріальних складових мотивації персоналу. Одним із ключових чинників стає здатність підприємства організувати без-

печні умови праці та належний рівень захисту працівників, зокрема, виконання вимог щодо їх бронювання відповідно до чинного законодавства.

Особливої актуальності набуває соціально-психологічна підтримка персоналу, яка охоплює страхування життя і здоров'я працівників, надання психологічної допомоги, підтримку в кризових та стресових ситуаціях, а також сприяння працівникам, які постраждали внаслідок воєнних дій через інвалідність, пошкодження або втрату житла. Важливими елементами мотиваційного механізму стають ефективна внутрішня комунікація, підтримання командної згуртованості та формування атмосфери взаємної довіри й підтримки в колективі.

Продуктивна праця в малому бізнесі можлива за умови, коли кожен працівник проявляє зацікавленість у кінцевих результатах функціонування бізнесу, а тому прагне покращити показники своєї праці. Це можливо, коли в мотиваційній системі малого підприємства цілі бізнесу поєднуються з індивідуальними цілями працівників. Це вимагає повнішого вивчення потреб та устремлінь працюючих, налагодження постійного зворотного зв'язку та адаптації мотиваторів під індивідуума чи групу з спорідненими інтересами. Певну підтримку в цьому плані забезпечує впровадження цифрових технологій, які полегшують збір необхідних даних та їх опрацювання, розширюють можливості мотиваційних інструментів, дозволяють приймати інноваційні рішення.

Висновки. Мотивація персоналу на малих підприємствах повинна будуватися з урахуванням дії мотиваційних чинників та максимально їх враховувати в мотиваційному механізмі. Ефективна мотивація в малому бізнесі – це системне поєднання інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації, які забезпечують конкурентну компенсацію, визнання та сприятливі міжособистісні стосунки. Конкурентна компенсація забезпечується через прозорість систем оплати праці, об'єктивне та справедливе винагородження за досягнуті результати праці. Визнання реалізується через різні мотиваційні бонуси, які повинні носити комплексний характер та сприяти реалізації творчого та професійного потенціалу працівників. Міжособистісні відносини укріплюються через довіру та розширення повноважень, ефективний зворотний зв'язок між керівниками/власниками та працівниками, організацію спільних культурно-відпочинкових заходів тощо. В будь-якому випадку

мотиваційний механізм малого підприємства повинен бути адаптивним до потреб його працівників, враховувати віковий і статевий склад та якісні характеристики персоналу.

В сучасних умовах мотивація персоналу малих підприємств повинна враховувати зміни в потребах та мотивах персоналу, спровоковані дією обставин воєнного часу, а також зміни в ресурсних можливостях бізнесу. За обмежених ресурсів визнання та формування міжособистісних відносин є базою для збереження персоналу та його продуктивності. В цьому плані доцільною є навчально-консультаційна підтримка керівників та власників малого бізнесу з питань лідерства, мотивації, міжособистісних відносин. Сьогоднішні умови застосування цифрових технологій відкривають широкі можливості для вивчення потреб працівників та їх врахування при виборі інструментів стимулювання.

Перспективи подальших досліджень мотивації персоналу на малих підприємствах можуть включати наступні напрямки: адаптація європейських практик мотивації до умов роботи вітчизняних малих підприємств, формування мотиваційних потреб працівників малих підприємств в умовах воєнного та післявоєнного розвитку, побудова взаємовідносин власників та керівників в невеликих колективах з домінуванням неформальних взаємозв'язків, мотиваційний механізм малого підприємства на різних етапах його розвитку, особливості мотивації персоналу малого підприємства в окремих видах економічної діяльності, цифровий мотиваційний інструментарій малого підприємства. Ці напрямки дозволять підвищити ефективність мотивації персоналу на малих підприємствах і матимуть наукову та практичну цінність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Буняк Н. М. Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-87>
2. Махсма М. Б. Посилення мотивації персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми економіки*. 2024. № 2 (60). С. 167–173. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2024-2_0-pages-167_173.pdf (дата звернення: 07.05.2026)
3. Дончак Л. Формування мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. Том. 350 № 1. С. 342-346. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-46>
4. Польгуль Д. Трансформація мотиваційних методів в умовах глобальних кризових явищ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3160/3083> (дата звернення: 07.05.2026)
5. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. *Empirio*. 2024. Т. 1, № 1. С. 122–130. DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.122-130>
6. Мутерко Г. М., Михальов Д. А. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>
7. Чайка І.П., Хурса О.В. Удосконалення політики мотивації персоналу підприємства в умовах війни. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 400-405. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-400-405>
8. Лутай Л. А., Мальярчук Н. М. HR-технології: ефективна адаптація та мотивація через цифрові платформи. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15578801>
9. Плотніков О., Шерстюк Р. Стимулювання персоналу для забезпечення впровадження інструментарію цифровізації в ключові бізнес-процеси підприємства. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 8 (18). С. 655-672. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8\(18\)-655-672](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8(18)-655-672)
10. Тимченко, О. І. Особливості мотивації персоналу малих підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.56>
11. Найкращі методи мотивації співробітників у маленькому бізнесі. Сайт про саморозвиток та психологію. URL: <https://vidoc.com.ua/najkrashhi-metody-motyvaciyi-spivrobitnykiv-u-malenkomu-biznesi/> (дата звернення: 10.05.2026)
12. Ануфрієва О. Л., Пальчевська Т. Г., Лагоцька Г. М. Підприємницька діяльність: навчальний посібник. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2014. 304 с.
13. Нижник В. М., Харун О. А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія. Хмельницький : ХНУ, 2011. 210 с.
14. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.

15. Державна служба статистики України. Офіційний вебсайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 17.05.2026).
16. Тіньова економіка України становить майже п'яту частину ВВП країни. URL: <https://fintechinsider.com.ua/tinova-ekonomika-ukrayiny-stanovyt-majzhe-pyatu-chastynu-vvp-krayiny-193/> (дата звернення: 17.05.2026).
17. Орехова, А. І., Слюсарев, Д. С. Вплив трансформаційних процесів на систему управління мотивацією персоналу. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 3-4. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14210832>
18. Як мотивувати працівників. *ROAPP Blog*. URL: <https://roapp.io/uk/blog/employee-motivation/> (дата звернення: 17.05.2026).
19. Що мотивує покоління Z на робочому місці? 11 ключових факторів, які надихають зумерів URL: <https://budni.robota.ua/hr/shho-motivuye-pokolinnya-z-na-robochomu-mistsi-11-klyuchovih-faktoriv-yaki-nadihayut-zumeriv> (дата звернення: 17.05.2026).
20. Joshua R. Edwards *Motivational strategies to increase employee productivity in small businesses*: doctoral dissertation, Walden University. 2024. URL: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=17329&context=dissertations> (дата звернення: 10.06.2026).

REFERENCES:

1. Buniak N. M. (2023). Motyvuvannya personalu v systemi menedzhmentu suchasnoho pidpriemstva [Employee motivation in the management system of a modern enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-87>
2. Makhsma M. B. (2024). Posylennia motyvatsii personalu yak faktor konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Strengthening personnel motivation as a factor of enterprise competitiveness]. *Problemy ekonomiky – The Problems of Economy*, no 2(60), pp. 167–173. Retrieved from: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2024-2_0-pages-167_173.pdf (accessed May 07, 2026).
3. Donchak L. (2026). Formuvannya motyvatsiinoho mekhanizmu upravlinnia personalom na pidpriemstvi [Formation of the motivational mechanism of personnel management at the enterprise]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no 350(1), pp. 342–346. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-46>
4. Polhul D. (2023). Transformatsiia motyvatsiinykh metodiv v umovakh hlobalnykh kryzovykh yavyschch [Transformation of motivational methods under global crisis conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no 57. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3160/3083> (accessed May 07, 2026).
5. Serbenivska A., Lebid, D. (2024). Aktualni problemy motyvatsii personalu na pidpriemstvakh z urakhuvanniam osoblyvostei voiennoho stanu [Current problems of personnel motivation at enterprises taking into account the peculiarities of martial law]. *Empirio*, vol. 1, no1, pp.122–130. DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.122-130>
6. Muterko H. M., Mykhalov, D. A. (2024). Osoblyvosti motyvatsii personalu pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Features of personnel motivation at enterprises under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>
7. Chaika I. P., Khursa O. V. (2024). Udoskonalennia polityky motyvatsii personalu pidpriemstva v umovakh viiny [Improving the enterprise personnel motivation policy under wartime conditions]. *Biznes Inform -Business Inform*, no 11, pp.400–405. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-400-405>
8. Lutai L. A., Maliarchuk N. M. (2025). HR-tekhnologii: efektyvna adaptatsiia ta motyvatsiia cherez tsyfrovi platformy [HR technologies: Effective adaptation and motivation through digital platforms]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current Issues of Economic Sciences*, no 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15578801>
9. Plotnikov O., Sherstiuk R. (2025). Stymuliuvannya personalu dlia zabezpechennia vprovadzhennia instrumentarii tsyfrovizatsii v kliuchovi biznes-protsesi pidpriemstva [Personnel stimulation to ensure the implementation of digitalization tools in key business processes of the enterprise]. *Uspikhy i Dosiahnennia u Nautsi – Successes and Achievements in Science*, no 8, pp. 655–672. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8\(18\)-655-672](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8(18)-655-672)
10. Tymchenko O. I. (2022). Osoblyvosti motyvatsii personalu malykh pidpriemstv v suchasnykh umovakh [Peculiarities of motivation of personnel of small enterprises in modern conditions]. *Efektivna Ekonomika – Efficient Economy*, no 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.56>
11. Najkrashhi metody motyvatsiinykh spivrobitnykiv u malenkomu biznesi [The best methods of employee motivation in a small business]. Sait pro samorozvytok ta psykholohiiu [Self-development and Psychology Website]. Available at: <https://vidoc.com.ua/najkrashhi-metody-motyvacziyi-spivrobitnykiv-u-malenkomu-biznesi/> (accessed May 10, 2026).

12. Anufriieva O. L., Palchevska T. H., Lahotska H. M. (2014). *Pidpriemnytska diialnist* [Entrepreneurial activity]. navchalnyi posibnyk [a textbook]. Ivano-Frankivsk: Lileia-NV. 304 p. (in Ukrainian)
13. Nyzhnyk V. M., Kharun O. A. (2011). *Mekhanizm motyvatsii vysokoproduktyvnoi pratsi personalu pidpriemstv* [The mechanism of motivation of highly productive labor of enterprise personnel. monohrafiia [a monograph]. Khmelnytskyi: KhNU. 210 p. (in Ukrainian)
14. Kolot A. M., Tsymbaliuk S. O. (2014). *Motyvatsiinyi menedzhment* [Motivational management]. pidruchnyk [a textbook]. Kyiv: KNEU. 479p. (in Ukrainian)
15. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Ofitsiinyi vebsait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed May 17, 2026).
16. Tinova ekonomika Ukrainy stanovyt maizhe piatu chastynu VVP krainy [The shadow economy of Ukraine accounts for almost a fifth of the country's GDP]. Available at: <https://fintechinsider.com.ua/tinova-ekonomika-ukrayiny-stanovyt-majzhe-pyatu-chastynu-vvp-krayiny-193/> (accessed May 17, 2026).
17. Oriekhova A. I., Sliusarev D. S. (2024). Vplyv transformatsiinykh protsesiv na systemu upravlinnia motyvatsiieiu personalu [The impact of transformational processes on the personnel motivation management system]. *Aktualni Pytannia Ekonomichnykh Nauk – Current Issues of Economic Sciences*, no 3–4. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14210832>
18. Iak motyvuvaty pratsivnykiv [How to motivate employees]. ROAPP Blog. Available at: <https://roapp.io/uk/blog/employee-motivation/> (accessed May 17, 2026).
19. Shcho motyvuie pokolinnia Z na robochomu mistsi? 11 kliuchovykh faktoriv, iaki nadyhaiut zumeriv [What motivates Generation Z in the workplace? 11 key factors that inspire zoomers]. Available at: <https://budni.robota.ua/hr/shho-motivuye-pokolinnya-z-na-robochomu-mystsi-11-klyuchovih-faktoriv-yaki-nadihayut-zumeriv> (accessed May 17, 2026).
20. Joshua R. Edwards (2024). Motivational strategies to increase employee productivity in small businesses [Doctoral dissertation, Walden University]. ScholarWorks@Walden. Available at: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=17329&context=dissertations> (accessed June 10, 2026).

Дата надходження статті: 15.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 28.09.2026

Дата публікації статті: 15.10.2026