

Коваль Д. О.

*студентка кафедри менеджменту підприємств
ORCID: 0009-0006-0578-5144;*

Дергачова В. В.

*д-р екон. наук, проф.,
завідувачка кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0001-6261-8226*

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ КРІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

У сучасних умовах ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від якості управління персоналом. Саме людський капітал визначає здатність організації адаптуватися до змін, підтримувати стабільність роботи та досягати стратегічних цілей. Тому важливого значення набуває формування ефективної системи мотивації персоналу, яка стимулює працівників до результативної діяльності та підвищення продуктивності праці.

Особливо актуальною проблема мотивації стає в умовах воєнного часу. Нестабільність економічного середовища, обмеженість ресурсів та підвищене психологічне навантаження на працівників впливають на їхню трудову поведінку. У таких умовах традиційні матеріальні стимули вже не є достатніми, тому працівники дедалі більше орієнтуються на стабільність зайнятості, справедливість оцінювання та підтримку з боку керівництва.

У зв'язку з цим важливим інструментом управління результативністю праці є система ключових показників ефективності (КРІ), яка дозволяє перевести стратегічні цілі підприємства у вимірювані результати діяльності працівників, забезпечити прозорість оцінювання та узгодити індивідуальні результати персоналу з цілями підприємства. Саме тому дослідження формування системи мотивації персоналу на основі КРІ в умовах воєнного часу є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору [1, с. 706–708].

Питання мотивації персоналу є одним із ключових у теорії менеджменту та управління людськими ресурсами. Теоретичну основу дослідження становлять класичні концепції мотивації, які пояснюють трудову поведінку працівника через систему потреб, стимулів та цілей. Зокрема, відповідно до теорії ієрархії потреб А. Маслоу, мотивація людини формується через послідовне задоволення потреб - від базових до потреб у повазі та самореалізації. Це означає, що система мотивації персоналу повинна враховувати не лише матеріальні стимули, а й соціальні та професійні потреби працівників. Значний внесок у дослідження мотивації зробив Ф. Герцберг, який у межах двофакторної теорії виділив гігієнічні фактори та мотиватори. Він довів, що належні умови праці та оплата праці лише запобігають незадоволенню, тоді як справжня мотивація формується через можливість досягнення результатів, визнання та професійного розвитку [2, с. 2]. Сучасні дослідження доповнюють класичні підходи. У межах теорії самодетермінації Р. Раян і Е. Десі доводять, що результативність праці пов'язана із задоволенням потреб автономії, компетентності та залученості працівників до спільної діяльності [3, с. 68–69]. Важливе значення також має теорія постановки цілей Е. Локка і Г. Латема, відповідно до якої чіткі та досяжні цілі підвищують ефективність праці та мотивацію працівників [1, с. 707; 4, с. 712].

У сучасному стратегічному управлінні значну роль відіграє концепція Balanced Scorecard Р. Каплана та Д. Нортон, яка передбачає використання як фінансових, так і нефінансових показників діяльності підприємства. Це дозволяє формувати систему мотивації, що враховує результати роботи, розвиток компетенцій та ефективність внутрішніх процесів. Водночас у працях Д. Парментера підкреслюється, що КРІ повинні бути обмеженими за кількістю, зрозумілими для працівників і безпосередньо пов'язаними з ключовими факторами успіху організації.

У практиці сучасних компаній системи performance management дедалі частіше поєднують оцінювання результатів із розвитком персоналу та регулярним зворотним зв'язком. Такий підхід є особливо актуальним в умовах воєнного часу, коли гнучкість системи мотивації та прозорість оцінювання мають важливе значення для підтримки залученості працівників.

Отже, сучасні дослідження доводять, що ефективна система мотивації персоналу повинна поєднувати класичні теорії мотивації, механізми постановки цілей та інструменти управління результативністю, зокрема систему КРІ, що дозволяє узгодити індивідуальні результати працівників із стратегічними цілями підприємства.

Для досягнення поставленої мети передбачено: уточнити сутність мотивації персоналу, визначити роль KPI у системі управління персоналом та обґрунтувати принципи формування мотиваційної системи на їх основі з урахуванням особливостей воєнного часу.

Мотивація персоналу є важливою складовою системи управління підприємством і визначає рівень трудової активності та результативності працівників. У сучасному менеджменті її розглядають у взаємозв'язку зі стратегічними цілями організації, системою оцінювання та механізмами винагороди.

Формування мотиваційної системи на основі KPI ґрунтується на поєднанні змістових і процесуальних теорій мотивації, які підкреслюють значення потреб працівників, чітких цілей, прозорих вимог та зворотного зв'язку KPI дозволяють перевести стратегічні цілі підприємства у вимірювані результати діяльності працівників, забезпечують прозорість оцінювання та поєднують індивідуальні результати з цілями організації. В умовах воєнного часу система KPI має бути гнучкою та збалансованою, поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули та враховувати фактори підтримки, розвитку і залученості персоналу

Отже, використання KPI сприяє підвищенню ефективності управління персоналом і забезпечує узгодження результатів працівників зі стратегічними цілями підприємства

Таблиця 1 – Основні елементи системи мотивації персоналу на основі KPI в умовах воєнного часу

Елемент	Коротка характеристика
Стратегічні цілі	Орієнтири діяльності підприємств
KPI	Показники оцінювання результатів
Оцінювання результатів	Аналіз досягнення показників
Матеріальна мотивація	Премії та фінансові стимули
Нематеріальна мотивація	Визнання, розвиток, підтримка

Джерело: узагальнено авторами на основі [4]

Отже, система мотивації на основі KPI поєднує визначення цілей, оцінювання результатів та використання матеріальних і нематеріальних стимулів для підвищення ефективності праці.

Тому використання системи KPI у мотивації персоналу дозволяє підвищити прозорість оцінювання результатів праці та узгодити індивідуальні досягнення працівників зі стратегічними цілями підприємства. В умовах воєнного часу така система повинна бути гнучкою та враховувати як матеріальні, так і нематеріальні чинники мотивації.

Крім того, важливо зазначити, що ефективність системи мотивації на основі KPI значною мірою залежить від правильності вибору показників та їх відповідності реальним умовам діяльності підприємства. У сучасних умовах підприємствам доцільно орієнтуватися не лише на кількісні результати, а й враховувати якісні показники, рівень залученості працівників та їхню здатність працювати в умовах невизначеності. Це дозволяє сформувати більш збалансовану систему мотивації, яка відповідає сучасним викликам.

Водночас важливим напрямом удосконалення мотиваційної системи є її адаптація до умов воєнного часу, що передбачає підвищення ролі нематеріальних стимулів, підтримку психологічної стабільності працівників та забезпечення прозорості управлінських рішень. Такий підхід сприяє не лише підвищенню ефективності праці, а й формуванню довіри до керівництва та збереженню кадрового потенціалу підприємства.

Список використаних джерел

1. Parmenter D. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* (уривок/передмова у Wiley e-bookshelf). URL: <https://download.e-bookshelf.de/download/0003/5042/43/L-G-0003504243-0006669788.pdf> (the date of application: 09.03.2026).
2. Ryan R. M., Deci E. L. *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. *American Psychologist*. 2000. Vol. 55(1). P. 68–78. URL: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf (the date of application: 09.03.2026).
3. Locke E. A., Latham G. P. *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey*. *American Psychologist*. 2002. Vol. 57. P. 705–717. URL: <https://www-2.rotman.utoronto.ca/facbios/file/09%20-%20Locke%20%26%20Latham%202002%20AP.pdf> (the date of application: 09.03.2026).
4. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance*. *Harvard Business Review*. 1992. P. 71–79. PDF. URL: https://steinbeis-bi.de/images/artikel/hbr_1992.pdf (the date of application: 09.03.2026).