

## Системно–аналітичне дослідження впливу умов праці на мотиваційну ефективність персоналу з урахуванням міжгалузевої диференціації

**Предметом дослідження** є система взаємозв'язків між умовами праці та мотиваційною ефективністю персоналу в контексті міжгалузевої диференціації соціально–економічних систем. У межах роботи предмет дослідження розглядається як сукупність організаційних, соціально–психологічних, техніко–технологічних та управлінських характеристик робочого середовища, що визначають рівень залученості, продуктивності та стабільності трудової поведінки працівників. Особлива увага приділяється системним механізмам трансформації умов праці у мотиваційні стимули, а також специфіці прояву цих механізмів у різних галузях економіки з урахуванням відмінностей у структурі зайнятості, характері виробничих процесів, рівні інтелектуалізації праці та домінуючих формах організації управління. Предмет дослідження охоплює не окремі елементи мотивації чи трудового середовища, а їх інтегровану взаємодію, що формує результируючий ефект мотиваційної ефективності персоналу. Такий підхід дозволяє розглядати умови праці не як фоновий фактор, а як активний елемент системи управління людськими ресурсами, здатний забезпечувати довгострокову результативність діяльності організацій у різних галузях.

**Метою статті** є обґрунтування системно–аналітичного підходу до дослідження впливу умов праці на мотиваційну ефективність персоналу з урахуванням міжгалузевої диференціації та виявлення ключових закономірностей формування мотиваційних результатів у різних секторах економіки. Досягнення поставленої мети передбачає узагальнення теоретичних підходів до трактування умов праці та мотиваційної ефективності, визначення структурних компонентів їх взаємодії, а також ідентифікацію галузевих особливостей, що модифікують характер і силу мотиваційного впливу. У межах статті мета конкретизується через аналіз системних факторів, які забезпечують або, навпаки, обмежують трансформацію умов праці у стійкі мотиваційні стимули, та через формування узагальнених аналітичних висновків, придатних для використання у практиці управління персоналом.

**Методологія проведення роботи.** Методологічною основою дослідження є системно–аналітичний підхід, який дозволяє розглядати умови праці та мотиваційну ефективність персоналу як взаємопов'язані елементи цілісної соціально–економічної системи. У роботі використано поєднання загальнонаукових і спеціальних методів пізнання. Зокрема, методи аналізу та синтезу застосовано для структуризації складових умов праці та виявлення їх мотиваційного потенціалу. Індуктивний і дедуктивний методи дали змогу узагальнити теоретичні положення та сформувати логічно узгоджену модель впливу умов праці на мотиваційну ефективність персоналу. Метод порівняльного аналізу використано для ідентифікації міжгалузевих відмінностей у формуванні мотиваційних ефектів, що зумовлені специфікою організації праці, рівнем технологічного розвитку та соціально–трудомих відносин. Елементи структурно–функціонального підходу дозволили визначити функціональні ролі окремих груп умов праці у забезпеченні мотиваційної стабільності персоналу. Логіко–абстрактні методи застосовано для формування узагальнених висновків і концептуальних положень дослідження. Така методологічна композиція забезпечує наукову обґрунтованість результатів та їх релевантність для міжгалузевого аналізу.

**Результати роботи** встановили, що умови праці виступають багатовимірним чинником формування мотиваційної ефективності персоналу, вплив якого реалізується через комплекс організаційних, соціальних та управлінських механізмів. Виявлено, що міжгалузева диференціація суттєво модифікує характер мотиваційного впливу умов праці, зумовлюючи різну чутливість персоналу до окремих їх складових. Обґрунтовано, що у галузях з високою інтелектуальною насиченістю праці домінуючого значення набувають нематеріальні умови, пов'язані з автономією, можливостями розвитку та якістю управлінської комунікації, тоді як у матеріаломістких секторах визначальну роль відіграють безпека праці, стабільність зайнятості та організаційна чіткість процесів.

**Висновки.** Проведене системно–аналітичне дослідження підтверджує, що умови праці є не ли-

ше фоною характеристикою трудового процесу, а стратегічним інструментом впливу на мотиваційну ефективність персоналу. Встановлено, що ефективність мотиваційного впливу залежить від ступеня узгодженості умов праці з галузевими особливостями, характером трудових функцій та очікуваннями персоналу. Узагальнено, що універсальні мотиваційні моделі мають обмежену результативність у міжгалузевому вимірі, тоді як системно диференційований підхід дозволяє досягти більш стійких мотиваційних результатів.

**Ключові слова:** умови праці, мотиваційна ефективність, персонал, системний аналіз, міжгалузєва диференціація, управління персоналом, трудова мотивація, продуктивність праці.

VASYL MATVEYEV

## **A systemic and analytical study of the impact of working conditions on the motivational effectiveness of personnel with due regard to intersectoral differentiation**

*The subject of the study is the system of interrelationships between working conditions and the motivational effectiveness of personnel in the context of intersectoral differentiation of socio-economic systems. Within the scope of the research, the subject is considered as a set of organizational, socio-psychological, technical-technological, and managerial characteristics of the working environment that determine the level of employee engagement, productivity, and stability of labor behavior. Special attention is paid to systemic mechanisms for transforming working conditions into motivational incentives, as well as to the specifics of how these mechanisms manifest themselves across different sectors of the economy, taking into account differences in employment structures, the nature of production processes, the level of labor intellectualization, and dominant forms of managerial organization. The subject of the study encompasses not individual elements of motivation or the work environment, but their integrated interaction, which forms the resultant effect of personnel motivational effectiveness. This approach makes it possible to consider working conditions not as a background factor, but as an active element of the human resource management system capable of ensuring the long-term performance of organizations across various sectors.*

*The purpose of the article is to substantiate a systemic and analytical approach to studying the impact of working conditions on the motivational effectiveness of personnel, taking into account intersectoral differentiation, and to identify key patterns in the formation of motivational outcomes in different sectors of the economy. Achieving this purpose involves generalizing theoretical approaches to the interpretation of working conditions and motivational effectiveness, determining the structural components of their interaction, as well as identifying sector-specific features that modify the nature and strength of motivational impact. Within the article, the purpose is specified through the analysis of systemic factors that either facilitate or constrain the transformation of working conditions into sustainable motivational incentives, and through the formulation of generalized analytical conclusions suitable for application in personnel management practice.*

*Methodology of the study. The methodological basis of the research is a systemic and analytical approach that allows working conditions and the motivational effectiveness of personnel to be considered as interrelated elements of an integrated socio-economic system. The study employs a combination of general scientific and specialized research methods. In particular, methods of analysis and synthesis are used to structure the components of working conditions and to identify their motivational potential. Inductive and deductive methods make it possible to generalize theoretical provisions and to form a logically coherent model of the impact of working conditions on the motivational effectiveness of personnel. The comparative analysis method is applied to identify intersectoral differences in the formation of motivational effects, which are determined by the specifics of work organization, the level of technological development, and socio-labor relations. Elements of the structural and functional approach allow the functional roles of individual groups of working conditions in ensuring personnel motivational stability to be defined. Logical and abstract methods are used to formulate generalized conclusions and conceptual provisions of the study. Such a methodological composition ensures the scientific validity of the results and their relevance for intersectoral analysis.*

**The results of the study** establish that working conditions act as a multidimensional factor in the formation of personnel motivational effectiveness, the impact of which is realized through a complex of organizational, social, and managerial mechanisms. It is revealed that intersectoral differentiation significantly modifies the nature of the motivational impact of working conditions, leading to varying levels of personnel sensitivity to individual components thereof. It is substantiated that in sectors characterized by a high level of labor intellectualization, intangible conditions related to autonomy, development opportunities, and the quality of managerial communication acquire dominant importance, whereas in material-intensive sectors, occupational safety, employment stability, and organizational clarity of processes play a decisive role.

**Conclusions.** The conducted systemic and analytical study confirms that working conditions are not merely a background characteristic of the labor process, but a strategic instrument for influencing the motivational effectiveness of personnel. It is established that the effectiveness of motivational impact depends on the degree of alignment of working conditions with sectoral characteristics, the nature of labor functions, and personnel expectations. It is generalized that universal motivational models have limited effectiveness in an intersectoral dimension, whereas a systemically differentiated approach makes it possible to achieve more sustainable motivational outcomes.

**Keywords:** working conditions, motivational effectiveness, personnel, systems analysis, intersectoral differentiation, personnel management, labor motivation, labor productivity.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах розвитку економіки проблема забезпечення високого рівня мотиваційної ефективності персоналу набуває стратегічного значення для організацій різних галузей. Посилення конкуренції, технологічні зрушення, трансформація форм зайнятості та зростання ролі людського капіталу зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до формування умов праці. Водночас у практиці управління персоналом умови праці часто розглядаються фрагментарно — як сукупність санітарно-гігієнічних, технічних або соціальних параметрів, без урахування їх системного впливу на мотиваційну поведінку працівників. Особливої актуальності проблема набуває у контексті міжгалузевої диференціації, оскільки різні галузі економіки характеризуються суттєвими відмінностями у змісті праці, рівні її інтелектуалізації, організаційних моделях та соціально-трудових відносинах. Ігнорування цих відмінностей призводить до використання уніфікованих мотиваційних інструментів, ефективність яких є обмеженою або ситуативною. Як наслідок, організації стикаються зі зниженням залученості персоналу, зростанням плинності кадрів та нестабільністю результатів діяльності.

**Аналіз досліджень і публікацій проблеми.** Проблематика взаємозв'язку умов праці та мотивації персоналу є предметом уваги численних наукових досліджень у межах економіки праці, управління персоналом та організаційної поведінки. У класичних працях мотивація розгляда-

ється переважно як результат дії внутрішніх потреб і зовнішніх стимулів, тоді як умови праці трактуються як фоновий чинник, що опосередковано впливає на трудову поведінку. Такий підхід заклав теоретичне підґрунтя для подальших досліджень, проте не забезпечив цілісного бачення системної ролі робочого середовища.

У сучасних наукових публікаціях простежується тенденція до розширення трактування умов праці, які включають не лише фізичні та технічні параметри, але й організаційні, соціальні та психологічні аспекти. Дослідники наголошують на зростанні значущості нематеріальних чинників мотивації, зокрема автономії, можливостей професійного розвитку, якості комунікацій та стилю управління. Водночас більшість робіт зосереджені на аналізі окремих галузей або типів організацій, що обмежує можливості узагальнення отриманих результатів.

Міжгалузева диференціація у дослідженнях мотивації персоналу, як правило, розглядається фрагментарно, без системного аналізу відмінностей у механізмах трансформації умов праці у мотиваційні стимули. Наявні публікації часто описують емпіричні спостереження, не формуючи узагальнених аналітичних моделей.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасній теорії та практиці управління персоналом мотиваційна ефективність дедалі частіше розглядається як інтегральна характеристика функціонування організаційної системи, що формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факто-

## СОЦІАЛЬНО–ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

рів. Особливе місце серед них посідають умови праці, які доцільно трактувати не лише як сукупність фізичних або організаційних параметрів, а як системний регулятор мотиваційної поведінки персоналу. Такий підхід дозволяє перейти від фрагментарного аналізу окремих стимулів до цілісного осмислення механізмів формування мотиваційної віддачі в межах складних соціально–економічних систем.

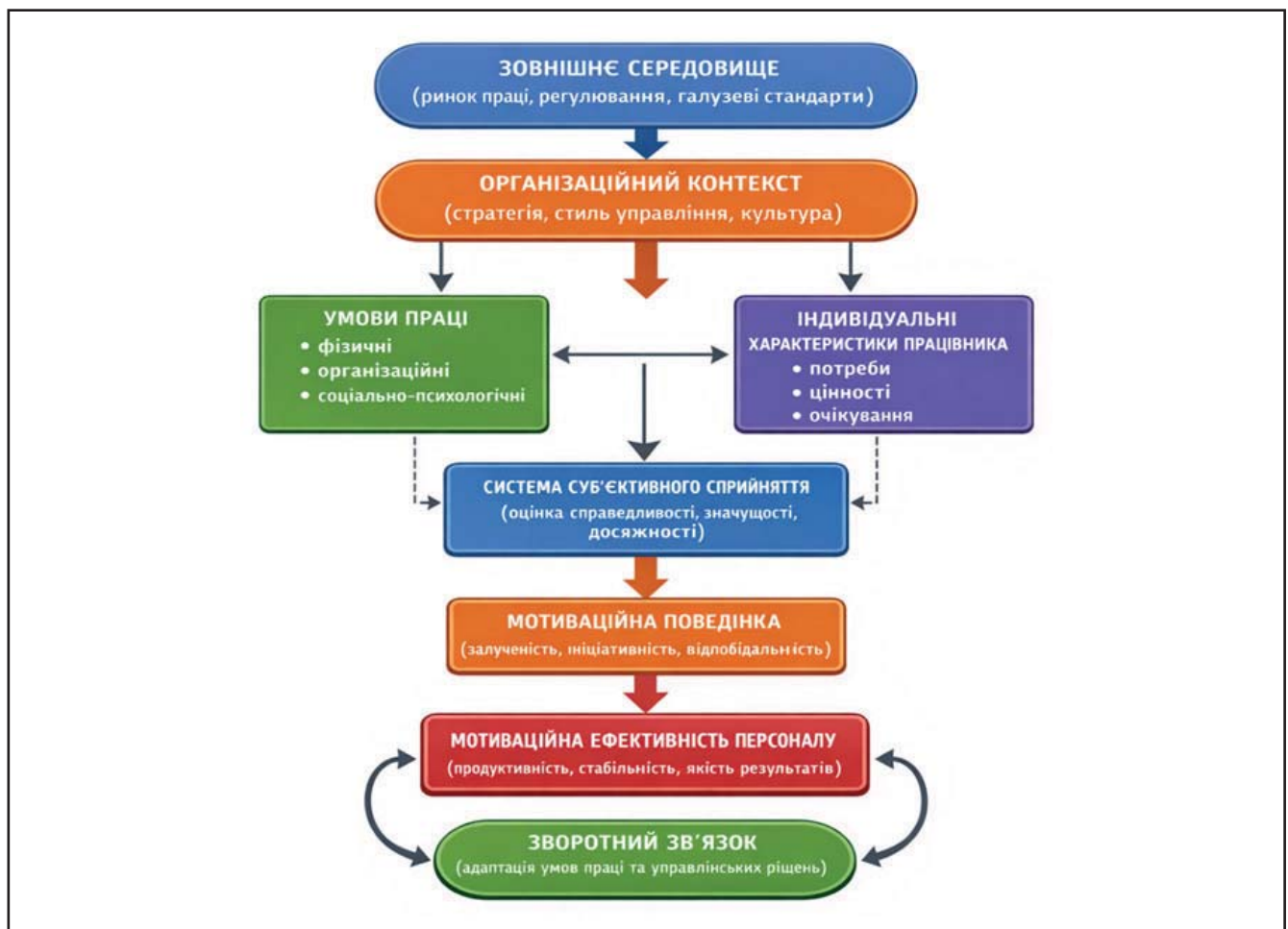
Класичні мотиваційні теорії заклали методологічне підґрунтя для дослідження взаємозв'язку між умовами праці та трудовою активністю. У межах ієрархічної моделі потреб Абрагам Маслоу умови праці виступають необхідною передумовою задоволення базових і вищих потреб, що визначають спрямованість поведінки працівника. Водночас така інтерпретація має лінійний характер і не враховує складних зворотних зв'язків між елементами організаційного середовища [1]. Подальший розвиток цієї проблематики у двофакторній теорії Фредерік Герцберг дозволив

відокремити умови праці як фактори підтримки від власне мотиваційних чинників, проте й у цьому випадку вони розглядаються переважно як статичний фон трудової діяльності [2].

Системно–аналітичний підхід пропонує принципово іншу логіку дослідження, відповідно до якої умови праці формують багаторівневу підсистему організації, що взаємодіє з індивідуальними мотиваційними установками персоналу, управлінськими практиками та зовнішніми інституційними обмеженнями [3].

Схематичне відображення цієї взаємодії представлено на рисунку 1, де показано структурні зв'язки між основними компонентами умов праці та мотиваційною ефективністю персоналу.

Фізичні, організаційні та соціально–психологічні умови праці формують інтегрований вплив на мотиваційну ефективність через механізми суб'єктивного сприйняття, адаптації та зворотного зв'язку. Така структура дозволяє пояснити відмінності у мотиваційній віддачі навіть за фор–



**Рисунок 1. Системна модель впливу умов праці на мотиваційну ефективність персоналу**

Джерело: розроблено автором на основі [3]

мально однакових умов праці, оскільки ключову роль відіграє їх системна узгодженість.

Для кількісного опису цього процесу доцільно застосувати інтегральну багатofакторну модель:

$$E_m = \int_0^T \left( \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^k \alpha_{ij} \times U_i(t) \times P_j(t) \right) \times \Omega(t) dt, \quad (1)$$

де  $E_m$  — інтегральна мотиваційна ефективність персоналу,  $U_i(t)$  — параметри умов праці,  $P_j(t)$  — індивідуальні мотиваційні характеристики,  $\alpha_{ij}$  — коефіцієнти міжфакторної взаємодії,  $\Omega(t)$  — функція організаційного та інституційного контексту.

З урахуванням адаптивних властивостей персоналу мотиваційна ефективність може бути описана диференціальним рівнянням зі зворотним зв'язком:

$$\frac{dE_m}{dt} = \lambda \times f(U(t), S(t)) - \mu \times E_m(t), \quad (2)$$

де  $f(U(t), S(t))$  відображає нелінійну взаємодію об'єктивних умов праці та їх суб'єктивного сприйняття,  $\lambda$  — коефіцієнт чутливості мотиваційної системи,  $\mu$  — коефіцієнт мотиваційного виснаження.

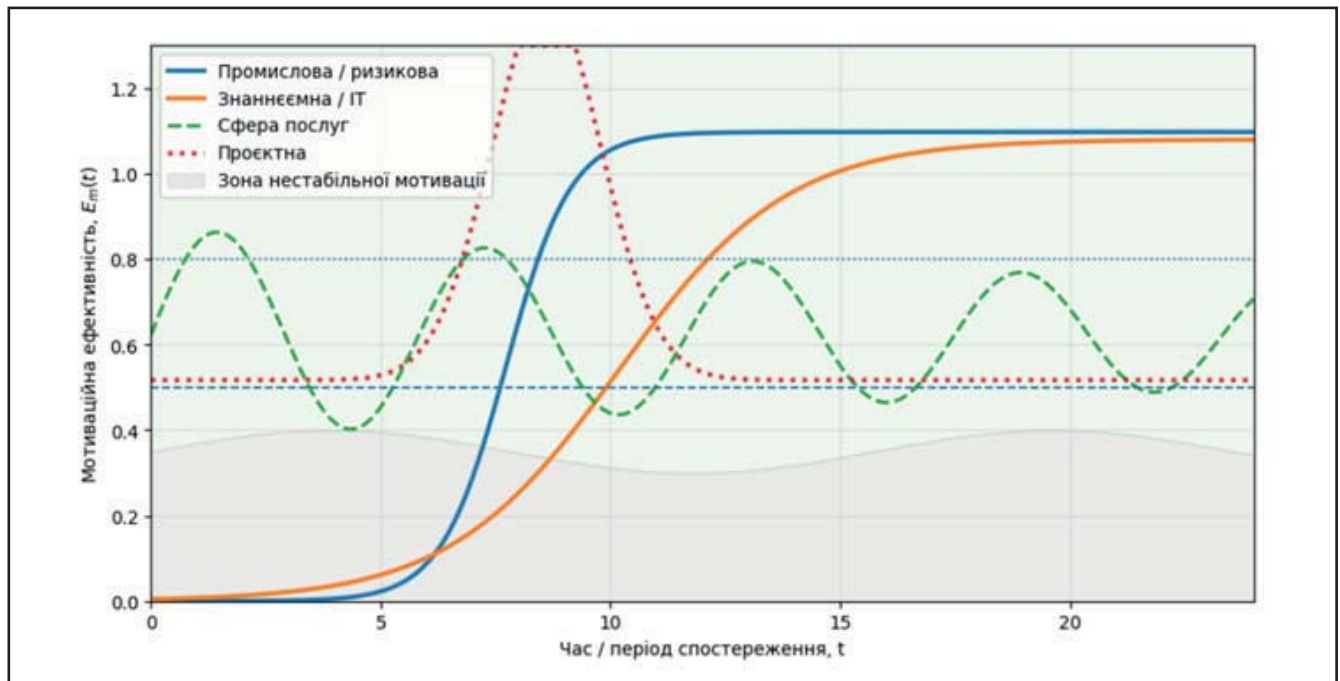
Системно-аналітичний підхід дозволяє розглядати умови праці як ключовий елемент механізму формування мотиваційної ефективності персоналу. Їх вплив визначається не лише рівнем окремих параметрів, а структурою взаємозв'язків між ними, що створює методологічну

основу для подальшого аналізу міжгалузевої диференціації мотиваційних процесів.

Мотиваційна ефективність персоналу формується під впливом умов праці, однак характер і інтенсивність цього впливу істотно варіюються залежно від галузевої належності організацій. Міжгалузева диференціація зумовлена відмінностями у технологічних процесах, структурі трудових функцій, рівні автоматизації, ступені ризику, а також у соціально-економічних очікуваннях працівників.

З позицій теорії складних систем кожна галузь формує власну конфігурацію взаємодії між фізичними, організаційними та соціально-психологічними умовами праці. У матеріаломістких та технічно небезпечних галузях домінуючого значення набувають параметри безпеки, стабільності та регламентованості, тоді як у знансеемних секторах ключовими стають автономія, гнучкість та можливості професійного розвитку. У сфері послуг мотиваційна ефективність значною мірою залежить від емоційного навантаження та якості соціальних взаємодій, що трансформують роль умов праці з інструментальної у поведінкову [4].

Системна відмінність галузей проявляється також у часовій динаміці мотиваційної реакції персоналу. У галузях із циклічним виробництвом мотиваційна ефективність має виражений фазовий характер, тоді як у проектно-орієнтованих секто-



**Рисунок 2.** Динаміка мотиваційної ефективності персоналу за різних галузевих конфігурацій умов праці

Джерело: розроблено автором на основі [4]

рах вона характеризується імпульсною динамікою. Графічна інтерпретація відмінностей динаміки мотиваційної ефективності персоналу за різних галузевих умов праці наведена на рисунку 2.

Галузі з високим рівнем фізичних ризиків характеризуються різким зростанням мотиваційної ефективності після досягнення мінімально допустимого рівня умов праці, тоді як у знаннєємних секторах спостерігається плавна, але тривала мотиваційна реакція на покращення організаційних і соціально–психологічних параметрів [5]. Це підтверджує тезу про нелінійний та контекстно–залежний характер мотиваційного ефекту умов праці.

Для формалізації міжгалузевих відмінностей доцільно використати матричну модель мотиваційної ефективності:

$$E = U \times W \times G, \quad (3)$$

де  $E$  – вектор мотиваційної ефективності за галузями,  $U$  – матриця параметрів умов праці,  $W$  – матриця міжфакторних ваг і кореляцій,  $G$  – вектор галузевих коефіцієнтів чутливості.

Такий підхід дозволяє врахувати не лише абсолютний рівень умов праці, а й специфіку їх сприйняття та значущості в межах конкретної галузі. Для поглибленого аналізу може бути введено показник галузевої еластичності мотиваційної ефективності:

$$\varepsilon_g = \frac{\partial E_m^{(g)}}{\partial U^{(g)}} \times \frac{U^{(g)}}{E_m^{(g)}}, \quad (4)$$

де  $\varepsilon_g$  відображає чутливість мотиваційної ефективності до змін умов праці у  $g$ -й галузі. Високі значення цього показника свідчать про домінуючу роль умов праці у формуванні мотиваційної поведінки, тоді як низькі – про превалювання інших мотиваційних чинників. Узагальнені результати системно–аналітичного порівняння галузей

за характером впливу умов праці на мотиваційну ефективність наведено в таблиці 1.

Для відображення інтегрального ефекту міжгалузевої диференціації може бути використана узагальнена функція:

$$E_m^{(g)}(t) = \int_0^T \left[ \sum_{i=1}^n \beta_i^{(g)} \times U_i(t) \right] \times \Phi^{(g)}(t) dt, \quad (4)$$

де  $\beta_i^{(g)}$  – галузеві коефіцієнти значущості умов праці,  $\Phi^{(g)}(t)$  – функція організаційної динаміки галузі.

Міжгалузева диференціація істотно модифікує механізм впливу умов праці на мотиваційну ефективність персоналу, перетворюючи його з універсального інструменту управління на контекстно–залежний системний фактор. Це зумовлює необхідність галузево–орієнтованих управлінських рішень, що логічно підводить до аналізу прикладних аспектів використання результатів системно–аналітичного дослідження, які будуть розглянуті в наступному питанні.

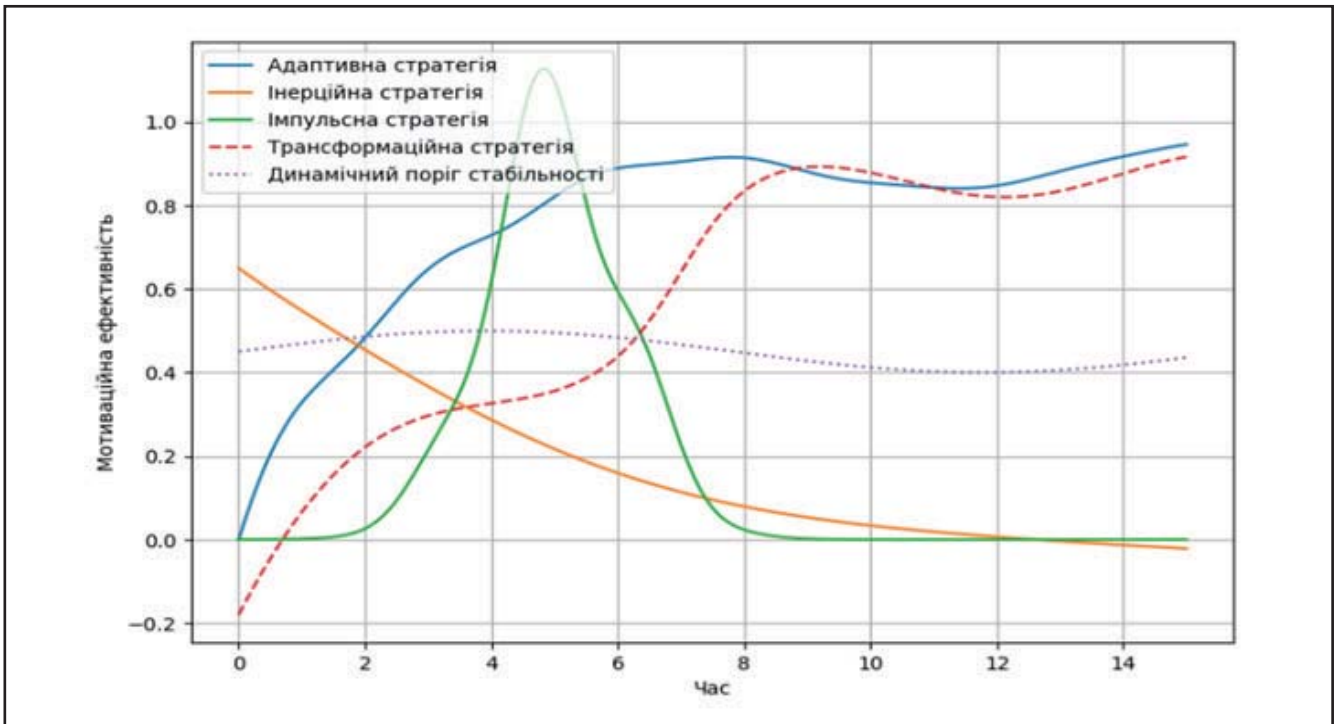
Результати системно–аналітичного дослідження впливу умов праці на мотиваційну ефективність персоналу мають безпосереднє прикладне значення для формування адаптивної політики управління персоналом. У межах сучасних організацій управлінські рішення дедалі частіше приймаються в умовах невизначеності, багатофакторності та міжгалузевої асиметрії, що зумовлює необхідність переходу від універсальних мотиваційних моделей до контекстно–орієнтованих систем управління.

З позицій системного аналізу політика управління персоналом може бути представлена як механізм трансформації параметрів умов праці у цільові мотиваційні результати [6]. Така трансформація відбувається через складну мережу управлінських впливів, які мають різну ефектив-

**Таблиця 1. Галузеві особливості впливу умов праці на мотиваційну ефективність персоналу**

Тип галузі	Домінуючі умови праці	Характер мотиваційної реакції	Управлінські акценти
Промислові та інфраструктурні	Безпека, стабільність, регламентація	Порогова, різко зростаюча	Мінімізація ризиків, стандарти
Знаннєємні та ІТ	Автономія, гнучкість, розвиток	Плавна, кумулятивна	Самореалізація, проєктність
Сфера послуг	Соціальний клімат, емоційне навантаження	Коливальна, залежна від середовища	Комунікації, підтримка персоналу
Проектно–орієнтовані	Часова визначеність, ресурси	Імпульсна	Баланс навантаження

Джерело: розроблено автором на основі [5]



**Рисунок 3. Сценарна динаміка мотиваційної ефективності персоналу за різних управлінських стратегій**

Джерело: розроблено автором на основі [7]

ність залежно від галузевої конфігурації організаційної системи.

Динамічний характер управлінського впливу на мотиваційну ефективність персоналу доцільно проілюструвати за допомогою складного графіка, що відображає реакцію системи на різні сценарії зміни умов праці (рис. 3).

Інерційна стратегія управління призводить до поступового зниження мотиваційної ефективності навіть за стабільних умов праці, тоді як адаптивна стратегія, зорієнтована на узгоджене коригування організаційних і соціально-психологічних параметрів, забезпечує стійке зростання показників. Інтенсивні, але несистемні управлінські втручання формують короткострокові мотиваційні сплески, які супроводжуються швидким ефектом виснаження [7].

Для формалізації процесу прийняття управлінських рішень у галузевому контексті може бути використана оптимізаційна модель [8]:

$$\max_A \int_0^T E_m = \int_0^T \left[ \sum_{i=1}^n \omega_i(g) \times U_i(t, Ai) \right] \times \Xi^{(g)}(t) dt \quad (6)$$

за умов обмежень:

$$\sum_{i=1}^n \sum c_i \cdot A_i \leq B, \quad U_i^{min} \leq U_i(t) \leq U_i^{max}, \quad (7)$$

де  $A$  — вектор управлінських дій,  $\omega_i(g)$  — галузеві коефіцієнти пріоритетності умов праці,  $c_i$  — вартіс-

ні параметри управлінських рішень,  $B$  — ресурсне обмеження,  $\Xi^{(g)}(t)$  — функція галузевої динаміки.

Запропонована модель дозволяє визначити оптимальну комбінацію управлінських заходів з урахуванням галузевої специфіки та обмеженості ресурсів.

Концептуальна схема перетворення результатів системно-аналітичного дослідження у практичні управлінські рішення представлена на рисунку 4.

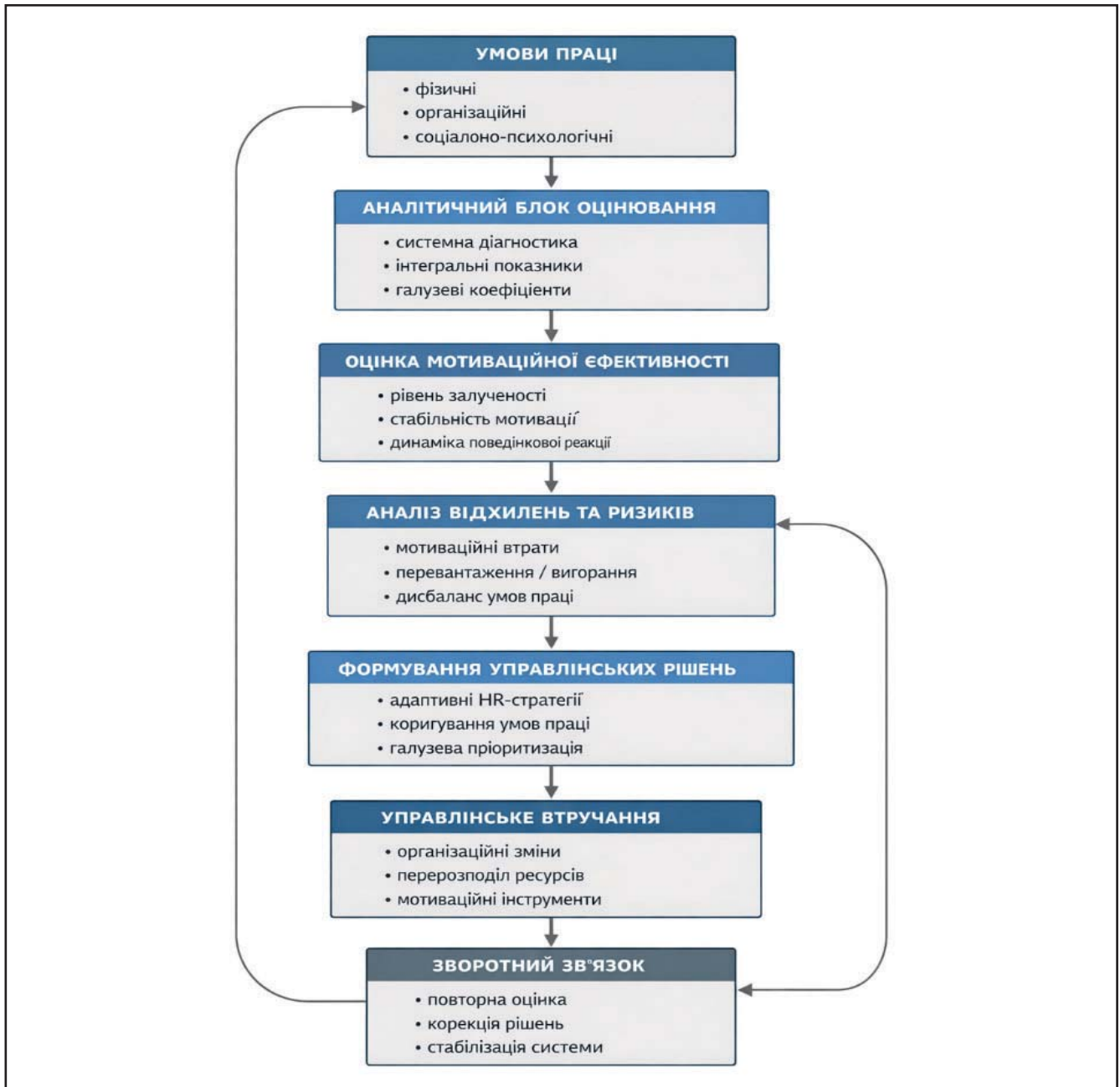
Результати аналізу умов праці та мотиваційної ефективності формують інформаційне ядро управлінської системи, яке через механізми зворотного зв'язку забезпечує коригування політики управління персоналом. Такий підхід дозволяє перейти від реактивного управління до проактивної моделі, орієнтованої на попередження мотиваційних ризиків.

Для систематизації управлінських інструментів доцільно узагальнити їх у таблиці 2 [9].

Для оцінки ефективності впровадженої політики управління персоналом може бути використаний інтегральний показник управлінської результативності:

$$RHR = \frac{E_m^{post} - E_m^{pre}}{CHRR}, \quad (8)$$

де  $E_m^{pre}$ ,  $E_m^{post}$  — мотиваційна ефективність до та після управлінського втручання,  $CHRR$  — сукупні



**Рисунок 4.** Система формування управлінських рішень на основі аналізу мотиваційної ефективності

Джерело: розроблено автором на основі [8]

витрати на реалізацію політики управління персоналом.

Застосування системно–аналітичного підходу дозволило перейти від фрагментарного опису окремих факторів до цілісного бачення мотиваційних процесів як відкритої соціально–економічної системи з наявними зворотними зв'язками, адаптаційними ефектами та нелінійною динамікою [10]. Установлено, що мотиваційна ефективність є не стільки статичним показником задоволеності або продуктивності, скільки інте–

гральним станом системи, який відображає ступінь узгодженості фізичних, організаційних і соціально–психологічних умов праці.

Аналіз міжгалузевої диференціації показав, що характер впливу умов праці на мотиваційну ефективність істотно варіюється залежно від галузевої конфігурації. Виявлено, що в різних секторах економіки домінують різні групи умов праці, а мотиваційна реакція персоналу має відмінну часову та структурну динаміку [11].

**Таблиця 2. Галузево–орієнтовані напрями управління мотиваційною ефективністю персоналу**

Галузева конфігурація	Ключовий управлінський фокус	Пріоритетні умови праці	Очікуваний ефект
Високоризикові виробництва	Контроль і стандартизація	Безпека, стабільність	Зниження демотивації
Знаннєємні сектори	Самоорганізація	Автономія, розвиток	Кумулятивне зростання
Сфера послуг	Підтримка персоналу	Соціальний клімат	Стабілізація якості
Проектні організації	Баланс ресурсів	Часові та організаційні умови	Запобігання вигоранню

Джерело: розроблено автором на основі [8]

### Висновок

Проведене системно–аналітичне дослідження підтвердило, що мотиваційна ефективність персоналу формується як складний інтегральний результат взаємодії умов праці, індивідуальних характеристик працівників і управлінських механізмів, функціонуючи в межах відкритої соціально–економічної системи. У роботі обґрунтовано, що умови праці не можуть розглядатися як пасивний або допоміжний елемент організаційного середовища, оскільки вони виконують роль активного системного регулятора, здатного суттєво впливати на динаміку мотиваційної поведінки персоналу.

Застосування системно–аналітичного підходу дозволило перейти від фрагментарного аналізу окремих мотиваційних чинників до цілісного бачення мотиваційних процесів з урахуванням нелінійних зв'язків, адаптаційних ефектів і часової динаміки. Встановлено, що мотиваційна ефективність є не статичним показником, а динамічним станом системи, який відображає ступінь узгодженості фізичних, організаційних та соціально–психологічних умов праці з управлінськими впливами та очікуваннями персоналу.

У прикладному аспекті показано, що ефективна політика управління персоналом має формуватися як механізм трансформації параметрів умов праці у цільові мотиваційні результати з урахуванням ресурсних обмежень, галузевої чутливості та зворотних зв'язків. Запропоновані аналітичні та оптимізаційні моделі створюють методичну основу для обґрунтування управлінських рішень, прогнозування наслідків різних управлінських сценаріїв і переходу від реактивного до проактивного управління мотиваційними процесами.

### Список використаних джерел:

1. Maslow A. H. Motivation and personality. – 3rd ed. – New York : Harper & Row, 1987. – 293 p.

2. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. The motivation to work. – 2nd ed. – New York : John Wiley & Sons, 1959. – 157 p.

3. Katz D., Kahn R. L. The social psychology of organizations. – 2nd ed. – New York : John Wiley & Sons, 1978. – 838 p.

4. Karasek R., Theorell T. Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life. – New York : Basic Books, 1990. – 381 p.

5. Ilgen D. R., Hollenbeck J. R., Johnson M., Jundt D. Teams in organizations: From input–process–output models to IMOI models. Annual Review of Psychology. – 2005. – Vol. 56. – P. 517–543.

6. Х.М.Чуприна, Ю.А. Чуприна, М.В. Бородавко, Д.В. Грабчак Структурно–когнітивного моделювання процесів управління інтелектуалізацією будівельних підприємств // «Формування ринкових відносин в Україні» // 2020. – № 5 (228). – с. 89–98

7. Колот А., Герасименко О. Інноваційна праця та її інтелектуалізація як стратегічні вектори становлення нової економіки / А. Колот, О. Герасименко // Економіка і організація управління. – 2018. – Випуск 1 (29). – С. 6–23

8. Хоменко, О., Петренко, Г., Рижаківа, Г., Петруха, Н., Чуприна, Ю., Малихіна, О., & Кушнір, О. (2022). Сучасні інструменти та програмні продукти smart адміністрування будівельними організаціями в умовах трансформації операційних систем менеджменту. Управління розвитком складних систем, (52), 113–125

9. Грішнова О. А., Петюх В. М. Економіка праці та соціально–трудова відносини : навч. посіб. – Київ : Знання, 2011. – 390 с.

10. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Управління персоналом : навч. посіб. – Київ : КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2013. – 666 с.

11. Becker B. E., Huselid M. A. High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications // Academy of Management Journal. – 1998. Vol. 41, No. 1. – P. 8–29.

**References:**

1. Maslow A. H. Motivation and personality. – 3rd ed. – New York : Harper & Row, 1987. – 293 p.
2. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. The motivation to work. – 2nd ed. – New York : John Wiley & Sons, 1959. – 157 p.
3. Katz D., Kahn R. L. The social psychology of organizations. – 2nd ed. – New York : John Wiley & Sons, 1978. – 838 p.
4. Karasek R., Theorell T. Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life. – New York : Basic Books, 1990. – 381 p.
5. Ilgen D. R., Hollenbeck J. R., Johnson M., Jundt D. Teams in organizations: From input–process–output models to IMOI models. Annual Review of Psychology. – 2005. – Vol. 56. – P. 517–543.
6. Kh.M.Chupryna, Yu.A. Chupryna, M.V. Boro-davko, D.V. Hrabchak Strukturno–kohnityvnoho modelyuvannya protsesiv upravlinnya intelektualizatsiyeyu budivel'nykh pidpnyemstv // «Formuvannya rynkovykh vidnosyn v ukrayini» // 2020. – № 5 (228). – s. 89–98
7. Kolot A., Herasymenko O. Innovatsiyna pratsya ta yiyi intelektualizatsiya yak stratehichni vektory stanovlenni novoyi ekonomiky / A. Kolot, O. Herasymenko // Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya. – 2018. – Vypusk 1 (29). – S. 6–23
8. Khomenko, O., Petrenko, H., Ryzhakova, H., Petrukha, N., Chupryna, Yu., Malykhina, O., & Kushnir, O. (2022). Suchasni instrumenty ta prohramni produkty smard administruvannya budivel'nymy orhanizatsiyamy v umovakh transformatsiyi operatsiynykh system menedzhmentu. Upravlinnya rozvytkom skladnykh system, (52), 113–125
9. Hrishnova O. A., Petyukh V. M. Ekonomika pratsi ta sotsial'no–trudovi vidnosyny : navch. posib. – Kyiv : Znannya, 2011. – 390 s.
10. Danyuk V. M., Petyukh V. M., Tsymbalyuk S. O. Upravlinnya personalom : navch. posib. – Kyiv : KNEU im. Vadyma Het'mana, 2013. – 666 s.
11. Becker B. E., Huselid M. A. High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications // Academy of Management Journal. – 1998. Vol. 41, No. 1. – P. 8–29.

**Дані про автора****Матвеїв Василь Васильович,**

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6455-4152>e-mail: [wwmatveevw@gmail.com](mailto:wwmatveevw@gmail.com)**Data about the author****Vasyl Matveyev,**

Postgraduate student of Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: [wwmatveevw@gmail.com](mailto:wwmatveevw@gmail.com)*Надходження статті до редакції 22.12.2025**Прийнято до друку 29.12.2025**Опубліковано 30.12.2025*