

УДК 316.334.2:316.628

JEL J5, J54, J53, M14

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-12-29>**Хоменко І.О.**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики,  
Національний університет «Чернігівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0839-4636>

**Базилюк А.В.**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри фінансів, обліку та аудиту,  
Національний транспортний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4145-5613>

**Теслюк Н.П.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, обліку і аудиту,  
Національний транспортний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0338-9088>

**Лейчук А.Г.**

здобувач другого рівня вищої освіти,  
Національний університет «Чернігівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9353-9553>

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДВИЩЕННЯ КОМАНДНОЇ МОТИВАЦІЇ В КОНТЕКСТІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

У статті обґрунтовано методологічні підходи до вивчення нематеріальних інструментів мотивації та їхньої ролі в контексті корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) для підвищення ефективності командної роботи. Акцентовано увагу на тому, що нематеріальні стимули відіграють ключову роль у формуванні лояльності, залученості та згуртованості персоналу. Доведено необхідність відходу від інтуїтивного застосування таких інструментів на користь науково обґрунтованої комплексної методології. Зокрема, виявлено пряму позитивну кореляцію між рівнем сприйняття КСВ-ініціатив співробітниками та їхньою загальною продуктивністю у командних проектах. Запропоновано методологічний інструментарій, що поєднує кількісні та якісні методи, для оцінки впливу нематеріальних стимулів та КСВ-ініціатив на командну динаміку та продуктивність. Визначено наукову новизну та практичне значення дослідження для управління персоналом.

**Ключові слова:** мотивація, нематеріальні інструменти, командна робота, методологія, людський капітал, управління персоналом, корпоративна соціальна відповідальність.

**Постановка проблеми.** Актуальність теми дослідження зумовлена сучасними викликами, що стоять перед бізнесом в умовах глобалізації та діджиталізації. Традиційні методи управління персоналом, орієнтовані переважно на матеріальну винагороду, виявляються недостатніми для залучення та утримання кваліфікованих фахівців. Сьогодні співробітники все більше цінують гнучкість, визнання, можливості для самореалізації та відчуття приналежності до команди, яка працює над значущою метою. В цьому контексті, корпоративна соціальна відповідальність перестає бути лише елементом іміджу, перетворюючись на потужний

фактор нематеріальної мотивації, оскільки вона дозволяє працівникам відчувати свою приналежність до компанії, яка поділяє їхні цінності та робить позитивний внесок у суспільство. Таким чином, ефективне використання нематеріальних інструментів мотивації з урахуванням КСВ є конкурентною перевагою та важливим фактором сталого розвитку компанії, що потребує системного підходу, наукового обґрунтування та розробки відповідної методології.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У сучасних наукових дослідженнях зростає інтерес до нематеріальних інструментів мотивації, оскільки вони є важливим чинником



підвищення ефективності командної роботи в умовах зростаючої нестабільності та психологічного навантаження на персонал. Серед вітчизняних авторів, які активно досліджують цю тему, варто відзначити праці І.І. Павлової [10], М.М. Мамзурова [9], А.В. Герасименко [2], К.В. Ханяк [11], І.В. Антошиної [14], що висвітлюють як теоретичні засади, так і практичні підходи до нематеріального стимулювання в організаціях. Окрему увагу заслуговують дослідження Ю.В. Карпенка, В.О. Животенка, К.С. Дзевеєриної та В.В. Богданівського [6], у яких розкрито, як під впливом воєнного стану та кризи змінюються пріоритети працівників, зокрема зростає значущість стабільності, психологічного комфорту та соціальної підтримки. У роботі Грошелевої О.В., Іванової Л.В та Усатенка К.М [4] запропоновано диференційований підхід до мотивації з урахуванням психологічних характеристик персоналу, що є особливо актуальним для командної взаємодії. Також дослідження О.І. Герасименка та А.В. Потапенка [3] підтверджують тенденцію до зміщення акцентів у мотиваційній політиці в бік нематеріальних чинників у періоди соціально-економічної турбулентності. Серед сучасних досліджень важливо виокремити роботу Н.В. Антоненко [1], в якій корпоративна соціальна відповідальність розглядається як важливий чинник формування системи нематеріальної мотивації персоналу. Автор підкреслює, що участь компанії у соціальних проєктах, дотримання етичних стандартів та турбота про добробут працівників сприяють не лише підвищенню лояльності, а й створенню позитивного емоційного клімату всередині організації.

**Мета статті.** Метою статті є розробка методологічного підходу до дослідження нематеріальних інструментів підвищення командної мотивації, що враховує роль корпоративної соціальної відповідальності та дозволить забезпечити науково обґрунтовану основу для їх впровадження та оцінки ефективності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасному бізнес-середовищі ключовим фактором успіху організації є не лише фінансові ресурси чи технології, а й людський капітал. Командна мотивація виступає вирішальною рушійною силою, що забезпечує високу продуктивність та лояльність співробітників. Якщо раніше домінували матеріальні стимули, то сьогодні, особливо в умовах соціальної турбулентності та війни, пріоритет поступово зміщується до нематеріальних інструментів мотивації, які впливають на психологічний клімат, емоційний стан працівників, згуртованість та лояльність

до компанії. Цей тренд посилюється зростанням важливості корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), що перетворюється на невід'ємну частину бізнес-стратегії та потужний інструмент управління персоналом.

Нематеріальні інструменти мотивації – це сукупність немонетарних засобів та управлінських механізмів, які використовуються для цілеспрямованого формування внутрішньої зацікавленості працівників, зміцнення командної згуртованості та підвищення якості й ефективності їхньої діяльності [10].

Найпоширеніші методи можна класифікувати за їхнім впливом на психологічні потреби співробітників [9]:

- соціальне визнання, а саме публічне визнання досягнень, нагороди, почесні дошки, згадування в корпоративних новинах;

- кар'єрний та професійний розвиток, що надає можливості навчання, менторські програми, доступ до спеціалізованих знань;

- організаційні та управлінські інструменти, як-от гнучкий графік роботи, можливість віддаленої роботи, делегування повноважень, участь у прийнятті рішень;

- створення позитивного клімату, яке передбачає заходи з тимбилдингу, корпоративні свята, створення комфортного робочого середовища, ефективні внутрішні комунікації;

- корпоративна соціальна відповідальність, що передбачає екологічні ініціативи, волонтерство, етичне ведення бізнесу, підтримку соціальних проєктів та ініціатив.

Незважаючи на очевидну важливість і широкі застосування нематеріальних інструментів мотивації, їхня фактична ефективність і вплив на командну динаміку не завжди є прямолінійними і часто залежать від контексту, галузі та корпоративної культури. Наприклад, хоча спільне дозвілля може підвищувати згуртованість, необхідно оцінити, наскільки воно впливає на кінцеву продуктивність; а система комунікацій має бути не просто «належною», а вимірювано ефективною. Застосування нематеріальної мотивації без глибокого аналізу їхнього впливу може призвести до хибних висновків і неефективного використання управлінських зусиль.

Також дуже важливо використовувати індивідуальний підхід до мотивації, оскільки рівень ефективності одного й того ж стимулу може значно варіюватися залежно від особистісних характеристик (наприклад, рівень екстраверсії чи емоційної стабільності працівника). Це підтверджує, що для команд з різномірним складом необхідне тонке налаштування мотиваційної системи, яке враховує психологічну сумісність та соціальні взаємодії [4].

Теоретичною основою для дослідження та розробки нематеріальних інструментів підвищення командної мотивації слугують ключові теорії мотивації, які традиційно поділяють на змістовні та процесуальні. Змістовні теорії зосереджуються на внутрішніх потребах індивіда, які є головним джерелом робочих мотивів, тоді як теорії процесу аналізують механізми стимулювання та умови його ефективності. Узагальнене порівняння цих двох груп теорій представлено в табл. 1.

Грунтуючись на цих теоретичних моделях, ми можемо чітко визначити параметри вимірювання і перейти до розробки комплексної методології. Для всебічного та глибокого дослідження нематеріальних інструментів мотивації пропонується змішана методологія (Mixed-Methods), що поєднує кількісні та якісні підходи. Такий підхід є найбільш обґрунтованим, оскільки дозволяє не тільки зафіксувати статистичні дані, а й зрозуміти їхню природу, виявити суб'єктивні мотиви та емоційні реакції, які не можуть бути виміряні цифрами [15].

Кількісний аналіз базується на використанні стандартизованих інструментів, таких як анкетування та опитувальники, що вимірюють рівень мотивації, залученості, лояльності та командної згуртованості. Також обов'язковим є вимірювання ключових показників ефективності (KPI), яке проводиться до та після впровадження нематеріальних стимулів. Це дозволяє провести статистичний аналіз (зокрема, кореляційний та регресійний) для виявлення чітких зв'язків між застосованими стимулами та їхнім впливом на продуктивність і задоволеність працівників.

Наприклад, серед KPI можуть бути: коефіцієнт плинності кадрів (employee turnover rate), рівень прогулів (absenteeism), кількість звернень до HR-служби, а також показники продуктивності команди, як-от швидкість

завершення проєктів або досягнення визначених цілей. Особливо цінним є вимірювання таких показників, як рівень залученості працівників до КСВ-проєктів та їхня готовність до волонтерства. Для вимірювання залученості та лояльності можна застосовувати опитувальники з використанням шкали Лайкерта, що дозволяє отримати кількісні оцінки ставлення працівників до різних аспектів роботи.

Водночас, щоб отримати повну картину, кількісні дані необхідно доповнити якісними методами. Якісний аналіз передбачає проведення глибоких інтерв'ю з членами команд і керівниками, а також організацію фокус-груп. Це дає можливість зрозуміти індивідуальні емоційні реакції на мотиваційні інструменти, виявити приховані фактори, що впливають на їх ефективність, та з'ясувати ставлення до нематеріальних стимулів. Додатково, спостереження за поведінкою в робочому середовищі, аналіз неформальних лідерів, рівня взаємодії підтримки та комунікації допомагають отримати деталізоване уявлення про командну динаміку.

Наприклад, під час глибоких інтерв'ю можуть ставитися відкриті запитання, зокрема «Які нематеріальні чинники роблять вашу роботу найбільш значущою?» або «Опишіть, як командні заходи вплинули на вашу взаємодію з колегами». Щоб вивчити роль КСВ, можна поставити такі питання: «Як ви сприймаєте участь компанії в соціальних проєктах?» або «Чи пишаєтеся ви тим, що ваша компанія дотримується принципів сталого розвитку?» Такі запитання дозволяють збирати наративні дані, які розкривають суб'єктивні мотиви та дають змогу інтерпретувати, чому саме певні стимули працюють чи не працюють у конкретному середовищі. Це створює міцний фундамент для виявлення неочевидних взаємозв'язків, що не можуть бути виміряні за допомогою лише кількісних методів.

Таблиця 1

### Порівняння змістовної та процесуальної теорії мотивації

Критерій	Змістовні теорії мотивації	Теорії процесу мотивації
Основна увага (Що мотивує?)	Потреби людини, які є основним мотивом до праці.	Як внутрішні потреби, так і сам процес стимулювання.
Головне завдання (Як це працює?)	Аналіз характеру і пріоритетності потреб індивіда та послідовності їх задоволення.	Визначення умов, за яких процес мотивування буде найбільш ефективним.
Ключовий висновок	Допомагають визначити, які саме нематеріальні стимули мають потенціал стати справжніми мотиваторами (а не лише "гігієнічними факторами").	Дають змогу зрозуміти, як і коли індивід приймає рішення про витрачання зусиль на основі очікувань та сприйняття справедливості.
Приклади теорій	Теорія ієрархії потреб Маслоу, Двофакторна теорія Герцберга (хоча вони не згадані у тексті, вони є класичними прикладами).	Теорія очікувань Віктора Врума, Теорія справедливості Джона Стейсі Адамса.

Джерело: складено авторами на основі [2]

Таке поєднання методів забезпечує системний підхід, дозволяючи не лише виміряти результати, а й зрозуміти їхню причину, що є ключовим для розробки по-справжньому ефективних мотиваційних програм.

Для емпіричного підтвердження висунутих гіпотез було проведено анонімне опитування серед 30 працівників різних сфер бізнесу та вікових груп. Опитування ґрунтувалося на розробленій методології змішаного підходу, що поєднує кількісні дані з якісними.

За результатами кількісного аналізу, найвищу високу згоду (оцінки 4 та 5) отримало твердження «Атмосфера взаємоповаги та підтримки в колективі» – його підтримали 97,4% опитаних (рис. 1). Це беззаперечно підтверджує, що соціальна взаємодія та здоровий мікроклімат є ключовим фактором задоволеності роботою для сучасних працівників.

Друге місце за важливістю посіло «Визнання досягнень керівництвом», яке отримало високу згоду від 92,1% респондентів (рис. 2), що наголошує на критичній важливості зворотного зв'язку та оцінки праці.

Результати також показали сильну позитивну кореляцію між участю компанії в соціальних ініціативах і лояльністю працівників. Твердження «Для мене важливо, щоб компанія була соціально відповідальною» високо оцінив 71,1% респондентів (рис. 3). Це свідчить про те, що корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є не просто додатковим бонусом, а ключовим фактором, що формує емоційний зв'язок працівника з організацією.

Відповіді на відкриті питання дозволили сформулювати глибинні висновки.

Для учасників опитування найважливіший нематеріальний фактор – це можливість розвитку та реалізації свого потенціалу, а також повагу та визнання від керівництва. Ці відповіді підтверджують, що працівники прагнуть не лише стабільності, а й особистісного та професійного зростання.

Найбільш значущими КСВ-ініціативами респонденти найчастіше згадували: підтримка армії, ініціативи, орієнтовані на працівників, та соціальні проекти. Це свідчить про те, що працівники цінують проекти, які мають прямий вплив на суспільство, а також ті, що покращують їх власне життя та добробут.

Серед головних критеріїв ідеального робочого середовища виділяються доброзичлива атмосфера, можливість професійного розвитку та повага. Це підтверджує, що для сучасних працівників робоче місце є не просто джерелом доходу, а середовищем для самореалізації та соціальної взаємодії.

Атмосфера взаємоповаги та підтримки в колективі

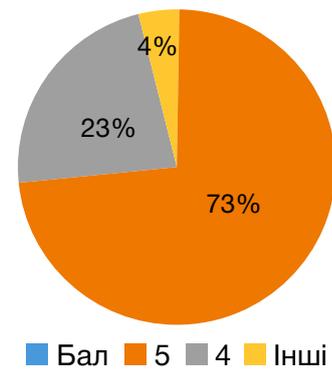


Рис. 1. Розподіл відповідей щодо оцінки важливості атмосфери взаємоповаги та підтримки в колективі, %

Визнання досягнень керівництвом

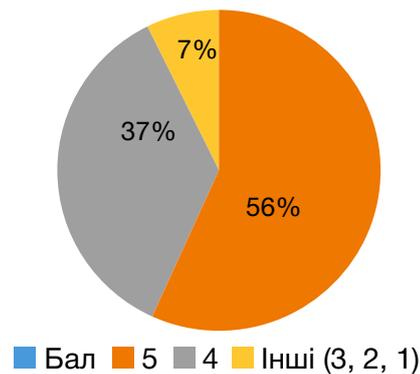


Рис. 2. Розподіл відповідей щодо оцінки важливості визнання досягнень керівництвом, %

Для мене важливо, щоб компанія була соціально відповідальною

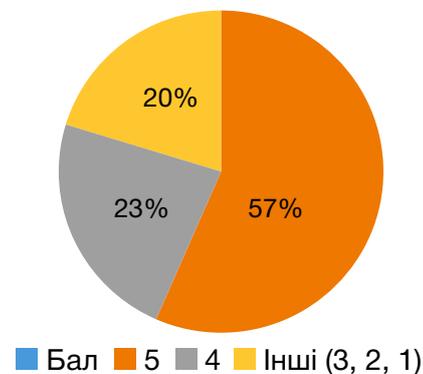


Рис. 3. Розподіл відповідей щодо оцінки важливості соціальної відповідальності компанії для власної залученості, %

Щоб забезпечити ефективність, дослідження має враховувати контекст: стиль управління, корпоративну культуру, етап розвитку команди та демографічні дані (вік, досвід, тип мотивації). Це дає змогу точно налаштувати інструменти під потреби конкретної групи, підвищуючи шанси на успіх.

Враховуючи виявлену багатофакторність та залежність ефективності нематеріальних стимулів від контексту, а також необхідність

переведення їхнього впливу у вимірювані показники, ми пропонуємо систематизований інструментарій оцінки, який поєднує кількісні (KPI) та якісні методи (табл. 2). Цей інструментарій сфокусований на трьох ключових сферах: ставлення та залученість, поведінка та лояльність та результативність праці.

Враховуючи вищезазначену необхідність контекстуалізації, типово дослідження ефективності нематеріальних інструментів мотивації

Таблиця 2

## Інструменти оцінки ефективності нематеріальної мотивації

Категорія інструментів	Назва інструменту / Метрика (KPI)	Що вимірює інструмент (ціль)	Періодичність
1. Опитування	Опитування залученості	Загальний рівень емоційного та інтелектуального зв'язку співробітників із компанією, відчуття приналежності та бажання докладати зусиль.	Щорічно / Піврічно
	Пульс-опитування	Оперативна оцінка настрою, задоволеності конкретними змінами чи інструментами (наприклад, новими програмами навчання, гнучким графіком).	Щомісячно / Щоквартально
	Індекс задоволеності роботою	Суб'єктивна оцінка задоволеності такими факторами, як культура, відносини в команді, визнання та можливості розвитку.	Щорічно
2. Якісні методи	Фокус-групи та Інтерв'ю	Глибоке розуміння того, як співробітники сприймають нематеріальні стимули, які їхні потреби, та як культура впливає на мотивацію.	За потребою / Після впровадження змін
3. Показники плинності	Коефіцієнт плинності	Зменшення плинності персоналу, особливо серед висококваліфікованих та мотивованих співробітників. Зниження цього показника свідчить про високу лояльність.	Щомісячно / Щоквартально
	Плинність через вигорання	Частка звільнень, пов'язаних із незадоволеністю умовами праці, балансом «робота / життя» (показник ефективності програм гнучкості та відпочинку).	Щоквартально
4. Показники відвідуваності	Рівень прогулів	Зниження кількості невиходів на роботу або запізнь (висока мотивація корелює з відповідальністю).	Щомісячно
5. Корпоративна активність	Участь у КСВ-проектах	Кількість співробітників, які добровільно беруть участь у соціальних та благодійних ініціативах (показник згуртованості та прихильності цінностям).	Захід / Рік
	Використання програм навчання	Рівень участі у внутрішніх тренінгах, менторських програмах та програмах розвитку (показник ефективності інструментів розвитку).	Щоквартально
6. Оцінка продуктивності	Продуктивність праці	Обсяг випуску / продажів на одного співробітника. Зростання свідчить про те, що мотивований персонал працює ефективніше.	Щомісячно
	Якість роботи	Зменшення кількості помилок, браку, скарг клієнтів (показник уважності та залученості, пов'язаних із нематеріальною мотивацією).	Щомісячно
7. Оцінка командної роботи	Індекс взаємодії	Оцінка ефективності обміну знаннями, підтримки та рівня конфліктності (вимірюється в 360-градусному оцінюванні або соціометрії).	Піврічно
8. Фінансова метрика	Капітал бренду роботодавця	Кількість та якість заявок на вакансії, скорочення часу на закриття вакансій (показник успішності нематеріальних інструментів, що створюють позитивний імідж).	Річні звіти HR

Джерело: складено авторами на основі [12, 5]

має будуватися на чіткій методологічній послідовності, що включає такі ключові етапи [11]:

- необхідна постановка цілей та гіпотез, що передбачає визначення конкретного інструменту, який досліджується (наприклад, «публічне визнання позитивно впливає на командну продуктивність»), що становить основу для всього подальшого дослідження;

- слід розробити інструментарій для збору даних, що включає створення анкет, гайдів для інтерв'ю та визначення ключових показників ефективності (КПЕ) для моніторингу;

- здійснюється безпосередній збір даних шляхом проведення опитувань, інтерв'ю та накопичення статистичних даних (КПЕ);

- відбувається аналіз даних за допомогою статистичної обробки, як-от кореляційний чи регресійний аналіз для кількісних даних, та контент-аналізу для якісних даних, що дозволяє виявити взаємозв'язки та тенденції;

- інтерпретація та формулювання висновків, підтвердження або спростування висунутих гіпотез, а також формування практичних рекомендацій щодо оптимізації системи нематеріальної мотивації.

В контексті сучасних бізнес-моделей, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) перестала бути просто елементом іміджу та перетворилася на один із найпотужніших інструментів нематеріальної мотивації. Згідно з теорією потреб Маслоу, після задоволення базових фізіологічних потреб та потреби в безпеці, людина прагне до соціального визнання, поваги та, зрештою, до самореалізації. Участь компанії в соціально значущих проєктах, дотримання етичних стандартів та прозорі ведення бізнесу дозволяють працівникам відчувати свою приналежність до чогось більшого, ніж просто комерційна діяльність. Це дає їм можливість реалізувати свої особисті

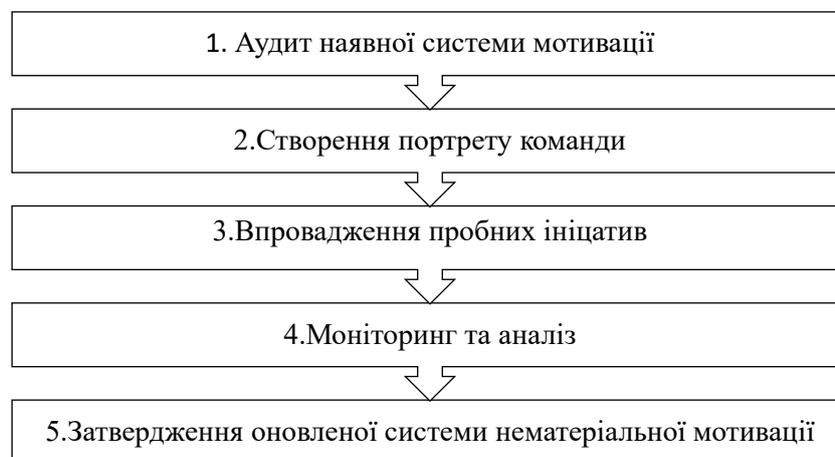
цінності та відчуті, що їхня робота має глибший, суспільний сенс.

Більше того, КСВ сприяє зміцненню корпоративної культури, що базується на спільних цінностях, а не лише на прибутку. Коли співробітники поділяють цінності компанії, їхня лояльність та залученість значно зростають. Це створює міцний емоційний зв'язок між працівником та організацією, який є набагато стійкішим, ніж фінансові стимули. Відчуття гордості за свою компанію та її внесок у суспільство є потужним нематеріальним мотиватором, який безпосередньо впливає на продуктивність, знижує плинність кадрів та сприяє формуванню згуртованих і високоефективних команд [1].

Практична цінність дослідження методології оцінки нематеріальних інструментів мотивації полягає у можливості комплексного вдосконалення системи управління персоналом (HRM). Його результати забезпечують розробку адаптивних стратегій стимулювання, посилення корпоративної культури, підвищення продуктивності командної роботи, оптимізацію інформаційного обміну та індивідуалізацію програм професійного розвитку. Зокрема, дослідження дозволяє HR-фахівцям точно визначити, які саме нематеріальні стимули матимуть найбільший відгук у конкретній команді та як їх краще інтегрувати у повсякденну діяльність. Це перетворює управління персоналом з набору реактивних дій на стратегічно обґрунтований процес, що дозволяє не лише утримувати, а й розвивати таланти, підвищуючи стійкість підприємства у довгостроковій перспективі.

Для реалізації цієї цінності на практиці, варто дотримуватися таких кроків (рис. 4).

Спочатку потрібно провести аудит наявної системи мотивації. Перш ніж впроваджувати



**Рис. 4. Етапи впровадження системи нематеріальної мотивації**

Джерело: складено авторами на основі [8]

нові інструменти, необхідно проаналізувати поточні практики, використовуючи опитувальники, кількісні дані про плінність кадрів та продуктивність. Це допоможе визначити, які стимули вже використовуються і наскільки вони ефективні.

Далі слід створити «портрет» команди. Проведення якісних інтерв'ю та фокус-груп дозволить врахувати демографічні характеристики, етап розвитку, а також цілі та прагнення окремих працівників. Таким чином, можна уникнути універсального підходу та сфокусуватися на потребах конкретної групи.

Після цього можна тестувати пробні ініціативи. Замість масового впровадження нових інструментів, ми рекомендуємо розпочати з невеликих проєктів, наприклад, впровадити програму менторства в одному відділі. Це дозволить оцінити ефективність та внести корективи до повномасштабного запуску.

Далі необхідно забезпечити постійний моніторинг та аналіз. Після впровадження важливо встановити систему постійного моніторингу, що базується на змішаній методології. Регулярні опитування, збір даних про продуктивність та аналіз зворотного зв'язку допоможуть швидко реагувати на зміни та підтримувати систему мотивації актуальною.

Після етапів аналізу, розробки та тестування настає останній етап – впровадження оновленої системи мотивації. На цьому етапі важливо забезпечити поетапний запуск змін, щоб уникнути перевантаження працівників і зберегти довіру до процесу. Рекомендується почати з детальної комунікаційної кампанії, у межах якої працівникам чітко пояснюють цілі, очікувані результати та принципи роботи нової системи. Прозорість і відкритість допоможуть мінімізувати опір змінам.

**Висновки.** Можемо дійти висновку, що у сучасному бізнес-середовищі, де фінансові ресурси та технології стають лише стартовою точкою, людський капітал перетворюється на

ключову конкурентну перевагу. Це особливо відчутно в часи соціальних і економічних криз, коли на перший план виходять не монетарні, а психологічні аспекти управління. Тому командна мотивація, що є вирішальною рушійною силою продуктивності, сьогодні будується на нематеріальних інструментах. Ці засоби впливають на внутрішню зацікавленість, командну згуртованість та лояльність співробітників, що є набагато стійкішою основою, ніж тимчасові фінансові стимули.

Втім, недостатньо просто застосовувати ці інструменти. Як показало дослідження, їхня ефективність не є універсальною. Публічне визнання, кар'єрний розвиток, гнучкий графік чи корпоративні заходи спрацюють лише тоді, коли вони відповідають конкретному контексту, галузі та корпоративній культурі. Наша думка, що найважливішим у цьому є індивідуалізація підходу, адже рівень ефективності одного й того ж стимулу може значно варіюватися залежно від особистісних характеристик, таких як рівень екстраверсії чи емоційна стабільність працівника. Це підкреслює необхідність тонкого налаштування мотиваційної системи, що враховує унікальність кожної команди.

Отже, головний методологічний висновок полягає у необхідності відходу від інтуїції та застосуванні комплексної, змішаної методології (Mixed-Methods). Поєднання кількісного аналізу (вимірювання KPI та анкетування) з якісними методами (глибинні інтерв'ю та фокус-групи), а також оцінка впливу КСВ, дозволяє не лише зафіксувати результати, а й зрозуміти їхню справжню природу. Тільки такий підхід забезпечить науково обґрунтовану основу для оцінки реального впливу нематеріальних стимулів, дозволяючи розробляти адаптивні та ефективні програми мотивації. Це єдиний шлях до побудови сильної корпоративної культури, що підвищує продуктивність і зміцнює командну згуртованість в довгостроковій перспективі.

### Бібліографічний список

1. Антоненко Н.В. Корпоративна соціальна відповідальність в системі мотивації праці. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*. 2019. Вип. 3 (36). С. 142–147. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.3\(36\).142-147](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.3(36).142-147)
2. Герасименко А.В. Сучасні теорії мотивації праці. *Наукові перспективи*. 2022. № 9 (27). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9\(27\)-209-221](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9(27)-209-221)
3. Герасименко О.О., Потапенко А.В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>
4. Grosheleva O., Ivanova M., Usatenko O. Motivation system as an integrated part of municipal company's economic security substantiation. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2020. № 1 (05). pp. 18–29. DOI: <http://doi.org/10.32750/2020-0102>
5. Даниленко О.А. HR-метрики як інструмент HR-аналітики соціально-психологічного клімату колективу підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-07-01>

6. Карпенко Ю.В., Животенко В.О., Дзевєріна К.С., Богданівський В.В. Нематеріальна мотивація персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Успіхи і досягнення у науці. Серія «Управління та адміністрування»*. 2024. № 2. С. 413–425. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6\(6\)-413-425](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6(6)-413-425)
7. Кичко І.І., Хоменко І.О., Пилипенко Ю.М. Неформальна зайнятість в Україні у період воєнного стану: фактори впливу та можливості протидії. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-147>
8. Літинська В.А. Теоретико-методологічні основи мотивації праці персоналу в сучасних умовах. *Економічні горизонти*. 2023. № 3 (25). С. 4–15. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(25\).2023.286565](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(25).2023.286565)
9. Мамзуров М. Сучасні методи матеріальної та нематеріальної мотивації праці персоналу. *Економічні проблеми сталого розвитку: зб. матеріалів III Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених*. Київ, 2021. С. 340–347.
10. Павлова І.І. Нематеріальна мотивація як чинник економічної безпеки підприємства. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2013. № 2. С. 197–202.
11. Ханьяк К.В. Методика дослідження мотивації професійної діяльності персоналу Укрзалізниці в стресогенних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*. 2024. № 2. С. 143–149. DOI: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2024.2.28>
12. Холодницька А.В., Мотуз В.О. Використання сучасних інструментів підтримання мотивації та ефективності використання трудового потенціалу персоналу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-03>
13. Хоменко І.О., Кичко І.І., Фридрих Р.О. Сучасні напрями використання систем управління навчанням персоналу компаніями в умовах пандемії коронавірусу та воєнного стану. *Київський економічний науковий журнал*. Київ: КиМУ, ВД Гельветика, 2025. № 8. С. 158–165. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-8-21>
14. Антошина І.В. Методологія як фундаментальна основа наукового дослідження. *Академічні візії*. 2024. Вип. 27. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10803139>
15. Змішані методи дослідження: Використання дослідницького потенціалу. Mind the Graph. URL: <https://mindthegraph.com/blog/uk/змішані-методи-дослідження/> (дата звернення: 26.09.2025).
16. Verbytska A., Lysenko I., Babachenko L., Kraskivska N. Inclusive Social Marketing: Representation and Diversity in Brand Campaigns. *Marketing and Branding Research*. 2023. Volume 10, Issue 1. pp. 45–58. DOI: <https://doi.org/10.32038/mbr.2023.10.01.04>
17. Кичко І.І., Холодницька А.В. Мотиваційний імператив реалізації управлінських компетенцій та збалансування ринку праці в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 1 (25). С. 7–14. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1\(25\)-7-14](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1(25)-7-14)
18. Кичко І.І. Місце соціальної відповідальності бізнесу у процесі реалізації «здоров'яцентристської» концепції функціонування системи охорони здоров'я. *Економічний простір*. 2021. № 169. С. 73–77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/169-14>
19. Кичко І.І., Зеленьк І.М. Концептуальні основи управління мотивацією персоналу. *Економічний простір регіону в інтеграційній стратегії розвитку: колективна монографія / за заг. ред. М.П. Бутка*. Київ: Видавництво Кондор, 2016. 432 с.; С. 88–96.
20. Хоменко І.О., Волинець Л.М., Сорока А.В., Волинець Я.Є. Ринок праці України: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку в умовах війни. *Вісник НТУ. Серія «Економічні науки»*. Київ: НТУ, 2024. Випуск 2 (59). С. 131–138. DOI: <https://doi.org/10.33744/2308-6645-2024-2-59-131-138>
21. Хоменко І.О., Сорока А.В., Горобінська І.В. Державне стратегічне регулювання міграційних процесів в Україні в умовах війни. *Розвиток міста*. Київ: КНДУ НДІРоМ, ВД Гельветика, 2024. № 1 (01). С. 123–132. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.1-17>
22. Verbytska A. Advantages of social media marketing as a lead generation channel for startups. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 2 (78) С. 72–78. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-78-11>
23. Вербицька А.В., Бабаченко Л.В., Лисенко І.В. Роль соціальних мереж в інбаунд маркетинговій стратегії для стартапів. *Академічні візії*. 2023. Вип. 17. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7759265>

## References

1. Antonenko N.V. Корпоративна соціальна відповідальність в системі мотивації праці [Corporate Social Responsibility in the System of Labor Motivation]. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky – Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*. 2019. Vyp. 3 (36). S. 142–147. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.3\(36\).142-147](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.3(36).142-147)
2. Herasymenko A.V. Suchasni teorii motyvatsii pratsi [Modern Theories of Work Motivation]. *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives*. 2022. № 9 (27). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9\(27\)-209-221](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9(27)-209-221)
3. Herasymenko O., Potapenko A. Dominanty motyvatsii personalu v konteksti transformatsii rynku pratsi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Dominants of Personnel Motivation in the Context of Ukrainian Labor Market Transformations under Martial Law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. 2023. Vypusk 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>

4. Grosheleva O., Ivanova M., Usatenko O. Motivation system as an integrated part of municipal company's economic security substantiation. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2020. № 1 (05). pp. 18–29. DOI: <http://doi.org/10.32750/2020-0102>
5. Danylenko O. HR-metryky yak instrument HR-analityky sotsialno-psykholohichnoho klimatu kolektyvu pidpriemstva [HR-Metrics as a Tool for HR-Analytics of the Social and Psychological Climate of the Company's Team]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*. 2023. № 8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-07-01>
6. Karpenko Yu.V., Zhyvotenko V.O., Dzeverina K.S., Bohdanivskiy V.V. Nematerialna motyvatsiia personalu v suchasnomu menedzhmenti pidpriemstva [Intangible Personnel Motivation in Modern Enterprise Management]. *Uspikhy i dosiahnennia u nauksi. Serii: "Upravlinnia ta administruvannia" – Successes and Achievements in Science. Series "Management and Administration"*. 2024. № 2. S. 413–425. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6\(6\)-413-425](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6(6)-413-425)
7. Kychko I., Khomenko I., Pylypenko Yu. Neformalna zainiatist v Ukraini u period voiennoho stanu: faktory vplyvu ta mozhlyvosti protydzii [Informal Employment in Ukraine: Influence Factors and Possibilities of Prevention]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. 2024. Vypusk 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-147>
8. Litynska V. Teoretyko-metodolohichni osnovy motyvatsii pratsi personalu v suchasnykh umovakh [Theoretical-Methodological Foundations of Personnel Motivation Work in Modern Conditions]. *Ekonomichni horyzonty – Economies' Horizons*. 2023. № 3 (25). S. 4–15. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(25\).2023.286565](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(25).2023.286565)
9. Mamzurov M. Suchasni metody materialnoi ta nematerialnoi motyvatsii pratsi personalu [Modern Methods of Material and Intangible Labor Motivation of Personnel]. *Ekonomichni problemy staloho rozvytku: zb. materialiv III Vseukr. nauk.-prakt. konf. studentiv, aspirantiv ta molodykh vchenykh – Economic Problems of Sustainable Development: Coll. of materials of the III All-Ukrainian Sci.-Pract. Conf. of students, postgraduates and young scientists*. Kyiv, 2021. S. 340–347.
10. Pavlova I.I. Nematerialna motyvatsiia yak chynnyk ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Intangible Motivation as a Factor of Enterprise Economic Security]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka – Social and labor relations: theory and practice*. 2013. № 2. S. 197–202.
11. Khaniak K.V. Metodyka doslidzhennia motyvatsii profesiinoi diialnosti personalu Ukrzaliznytsi v stresohennykh umovakh [Methods for Researching the Motivation of Professional Activities of Ukrzaliznytsia Staff in Stressfull Conditions]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Psykholohiia – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Psychology*. 2024. № 2. S. 143–149. DOI: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2024.2.28>
12. Kholodnytska A., Motuz V. Vykorystannia suchasnykh instrumentiv pidtrymanna motyvatsii ta efektyvnosti vykorystannia trudovoho potentsialu personalu [The Use of Modern Tools to Maintain the Motivation and Efficiency of the Use of the Workforce]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-03>
13. Khomenko I., Kychko I., Frydrykh R. Suchasni napriamy vykorystannia system upravlinnia navchanniam personalu kompaniiamy v umovakh pandemii koronavirusu ta voiennoho stanu [Current Approaches to the Use of Learning Management Systems by Companies During the COVID-19 Pandemic and Martial Law]. *Kyivskiy ekonomichnyi naukovyi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal*. Kyiv: KyMU, VD Helvetyka, 2025. № 8. S. 158–165. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-8-21>
14. Antoshyna I.V. Metodolohiia yak fundamentalna osnova naukovooho doslidzhennia [Methodology as a Fundamental Basis of Scientific Research]. *Akademichni vizii – Academic Visions*. 2024. Vyp. 27. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10803139>
15. Zmishani metody doslidzhennia: Vykorystannia doslidnytskoho potentsialu [Mixed Methods Research: Harnessing Research Potential]. *Mind the Graph*. URL: <https://mindthegraph.com/blog/uk/zmishani-metody-doslidzhennia/> (accessed: 26.09.2025).
16. Verbytska A., Lysenko I., Babachenko L., Kraskivska N. Inclusive Social Marketing: Representation and Diversity in Brand Campaigns. *Marketing and Branding Research*. 2023. Volume 10, Issue 1. pp. 45–58. DOI: <https://doi.org/10.32038/mbr.2023.10.01.04>
17. Kychko I.I., Kholodnytska A.V. Motyvatsiinyi imperatyv realizatsii upravlinskykh kompetentsii ta zbalansuvannia rynku pratsi v Ukraini [Motivative Imperative for Implementing Management Competencies and Balancing the Labor Market]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*. 2021. № 1 (25). S. 7–14. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1\(25\)-7-14](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1(25)-7-14)
18. Kychko I. Mistse sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu u protsesi realizatsii "zdroviatsentristytskoi" kontseptsii funktsionuvannia systemy okhorony zdorovia [Position of Corporate Social Responsibility During the Implementation of the "Health-Centric" Concept of Healthcare Functioning]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*. 2021. № 169. S. 73–77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/169-14>

19. Kychko I.I., Zeleniak I.M. Kontseptualni osnovy upravlinnia motyvatsiieiu personalu. *Ekonomichniy prostir rehionu v intehtatsiinii stratehii rozvytku: kolektyvna monohrafiia* / za zah. red. M.P. Butka. Kyiv: Vydavnytstvo Kondor, 2016. 432 s.; S. 88–96.
20. Khomenko I.O., Volynets L.M., Soroka A.V., Volynets Ya.Ye. Rynok pratsi Ukrainy: suchasnyi stan, tendentsii ta perspektyvy rozvytku v umovakh viiny [Labor Market of Ukraine: Current State, Trends and Prospects Development in Conditions of War]. *Visnyk NTU. Seriya "Ekonomichni nauky" – The National Transport University Bulletin (Herald of National Transport University). Series "Economics"*. Kyiv: NTU, 2024. Vypusk [Issue] 2 (59). S. 131–138. DOI: <https://doi.org/10.33744/2308-6645-2024-2-59-131-138>
21. Khomenko I., Soroka A., Gorobinska I. Derzhavne stratehichne rehuliuвання mihratsiinykh protsesiv v Ukraini v umovakh viiny [State Strategic Regulation of Migration Processes in Ukraine During War]. *Rozvytok mista – City Development*. Kyiv: KNDU NDIRoM, VD Helvetyka, 2024. № 1 (01). S. 123–132. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.1-17>
22. Verbytska A. Advantages of social media marketing as a lead generation channel for startups. *Naukovyy pohliad: ekonomika ta upravlinnia – Scientific View: Economics and Management*. 2022. № 2 (78) S. 72–78. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-78-11>
23. Verbytska A.V., Babachenko L.V., Lysenko I.V. Rol sotsialnykh merezh v inbaund marketynhovii stratehii dlia startapiv [The role of social networks in inbound marketing strategy for startups]. *Akademichni vizii – Academic Visions*. 2023. Vyp. 17. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7759265>

### **Inna Khomenko**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of the department of marketing, PR Technologies and Logistics,  
Chernihiv Polytechnic National University  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0839-4636>

### **Antonina Bazyliuk**

Doctor of Economic Science, Professor,  
Head of the Department of Finance, Accounting and Audit,  
National Transport University  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4145-5613>

### **Nataliia Tesliuk**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Audit,  
National Transport University  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0338-9088>

### **Anna Leichuk**

Master's Graduate Student,  
Chernihiv Polytechnic National University  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9353-9553>

## **METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE RESEARCH OF INTANGIBLE INSTRUMENTS FOR ENHANCING TEAM MOTIVATION IN THE CONTEXT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY**

This article addresses the crucial role of intangible motivation instruments in fostering team motivation and productivity particularly within the framework of Corporate Social Responsibility (CSR). The urgency of this research stems from contemporary business challenges where traditional material incentives are insufficient for attracting and retaining qualified personnel who increasingly value flexibility recognition and self-realization. CSR is no longer merely an image element but a powerful factor of non-material motivation allowing employees to feel their alignment with a value driven company. The paper substantiates the necessity of shifting from the intuitive application of intangible tools to a scientifically sound comprehensive methodology. Intangible motivation instruments, which include social recognition career development flexible work schedules and positive work climate creation, are defined as non-monetary means used to purposefully shape employees internal interest and team cohesion. A mixed methods approach combining quantitative and qualitative analysis is proposed as the most appropriate methodological framework. Quantitative analysis utilizes standardized surveys such as Likert scale questionnaires to measure motivation engagement loyalty and team cohesion alongside Key Performance Indicators (KPIs) like employee turnover absenteeism and project completion speed. Qualitative analysis involves in depth interviews and focus groups to understand subjective motives emotional responses and the perceived effectiveness of incentives. The empirical study conducted via an anonymous survey among 30 employees confirms the priority of psychological factors. Atmosphere of mutual respect and support received the highest approval at 97.4% followed by recognition of achievements at 92.1%. Furthermore, 71.1% of respondents highly valued the company being socially

responsible indicating CSR as a key factor in forming an emotional connection and increasing employee loyalty. The paper systematically presents an instrumentarium for assessing intangible motivation efficiency covering three key spheres attitudes/engagement behavior/loyalty and work performance. This includes using pulse and satisfaction surveys, KPIs for burnout, turnover, and absenteeism, and measuring how actively staff participate in CSR initiatives. The implementation process outlined involves audit of current practices creating a team portrait testing pilot initiatives and establishing continuous monitoring. The ultimate goal is to move Human Resource Management from reactive actions to a strategic process thereby enhancing team productivity corporate culture and long term organizational sustainability. The methodological conclusion emphasizes the needs for individualization and contextualization to unique team needs.

**Keywords:** motivation, intangible instruments, team performance, methodology, human capital, human resource management, corporate social responsibility (CSR).

*Дата надходження статті: 03.01.2026*

*Дата прийняття статті: 20.01.2026*

*Дата публікації статті: 03.02.2026*