

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної  
Кафедра інформаційних систем та технологій  
Департамент агропромислового розвитку Полтавської ОВА  
ННЦ «Інститут аграрної економіки» НААН України  
Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України»  
Наукова установа «Науково-дослідний центр сталого розвитку»  
ГО «Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку»  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
Сумський національний аграрний університет  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Science and research institute of social and economic development (Чехія)  
The University of Occupational Safety Management in Katowice (Польща)  
Institute of European Education (Болгарія)  
International Slavic University (Македонія)  
ISMA University (Латвія)  
Academy of Management and Administration in Opole (Польща)  
Atlântica – Instituto Universitário (Португалія)  
WSHIU Akademia Nauk Stosowanych (Польща)  
Scientific Center of Innovative Research (Естонія)  
National Institute of Economic Research, Batumi (Грузія)  
Eurasian National University named after L. N. Gumilev (Казахстан)  
City of Saint Louis Local Government (США)  
Glendale Community College of Maricopa Community  
College System, Arizona (США)

# Матеріали

**X Міжнародної науково-практичної конференції  
«Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»**

**23 квітня 2026 р.**

*Полтава 2026*

**УДК 005 «20»  
М 50**

*Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, 23 квітня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. 613 с.

У матеріалах конференції розглядаються загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти методології та практики сучасного менеджменту.

Збірник розрахований на науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів закладів вищої освіти, фахівців-практиків.

***Редакційна колегія:***

**О.А. Галич**, к.е.н., професор, ректор Полтавського державного аграрного університету,

**В.І. Аранчій**, к.е.н., професор, перший проректор Полтавського державного аграрного університету,

**Д.В. Дячков**, д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної, директор навчально-наукового інституту економіки, управління, права та інформаційних технологій Полтавського державного аграрного університету,

**Т.В. Воронько-Невіднича**, д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету,

**М.В. Зось-Кіор**, д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету,

**Ю.В. Уткін**, к.т.н., доцент, завідувач кафедри інформаційних систем та технологій Полтавського державного аграрного університету,

**І.П. Потапюк**, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету

Матеріали друкуються мовою оригіналів.

За виклад, зміст і достовірність матеріалів відповідають автори.

© Розповсюдження та тиражування без офіційного дозволу ПДАУ заборонено

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,  
Т.А. Ковальська, здобувачка вищої освіти  
*Полтавський державний аграрний університет*

## **ТІМБІЛДІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ВНУТРІШНЬОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

Традиційні інструменти матеріального стимулювання демонструють обмежену ефективність у довгостроковій перспективі, тоді як внутрішня мотивація, пов'язана з відчуттям компетентності, автономії та причетності до команди, є стійкішою та продуктивнішою. Тімбілдінг – сукупність практик, спрямованих на формування командної згуртованості – розглядається як перспективний механізм активізації саме внутрішньої мотивації.

Методологічною основою дослідження слугує теорія самодетермінації (Self-Determination Theory, SDT), розроблена Е. Десі та Р. Раяном [1]. Згідно з цією теорією, внутрішня мотивація виникає за умови задоволення трьох базових психологічних потреб: потреби в автономії, потреби в компетентності та потреби в соціальній пов'язаності. Grenier у своєму теоретичному огляді 2024 року розширює застосування SDT до командного рівня та пропонує модель виникнення командної мотивації: індивідуальні автономні мотивації членів групи через міжособистісні зворотні зв'язки та командні процеси конвергуються у спільну колективну мотивацію. Автор підкреслює, що тімбілдінгові активності, які задовольняють потреби в автономії та пов'язаності на рівні команди, є саме тим каталізатором, який запускає цей процес [2].

Паралельним теоретичним конструктом є концепція психологічної безпеки як спільного переконання членів команди в тому, що міжособистісний ризик не тягне за собою негативних наслідків. Kim, Lee та Connerton у своєму емпіричному дослідженні 104 польових команд підтвердили, що психологічна безпека не впливає на ефективність команди безпосередньо, однак виступає «двигуном» командної результативності через навчальну поведінку та командну самоефективність [3]. Отже, тімбілдінг, формуючи психологічно безпечне середовище, запускає ланцюг: безпека; готовність до ризику та навчання; зростання компетентності; підвищення внутрішньої мотивації. Саме тому тімбілдінгові заходи поза ієрархічним контекстом є важливим інструментом розвитку

цього ланцюга.

Можна виокремити кілька ключових психологічних механізмів, через які тимбілдінг впливає на внутрішню мотивацію персоналу:

1) участь у спільних активностях посилює відчуття приналежності до команди, що підвищує цінність колективних цілей і зумовлює більшу готовність докладати зусиль заради їх досягнення;

2) успішне виконання командних завдань під час тимбілдингу формує досвід майстерності – необхідну умову внутрішньої мотивації за теорією SDT [1];

3) тимбілдингові заходи тимчасово «знімають» бар'єри, що сприяє розвитку горизонтальних зв'язків, знижує рівень тривоги і підвищує задоволеність від роботи як компонента внутрішньої мотивації;

4) міжособистісна довіра як стійку основу партнерської взаємодії, що формується через спільний позитивний досвід і відчуття надійності іншої людини. У командному контексті тимбілдингові заходи є ефективним інструментом генерування саме такого досвіду: ситуації спільного ризику, взаємозалежності та подолання труднощів у безпечних умовах формують довіру значно швидше, ніж повсякденна робоча взаємодія. У свою чергу, довіра всередині команди знижує психологічну захисну настороженість і вивільняє внутрішні мотиваційні ресурси особистості [4].

Для максимального мотиваційного ефекту тимбілдингові заходи мають відповідати кільком критеріям: по-перше, вони повинні передбачати реальну взаємозалежність учасників; по-друге, рівень складності завдань має бути достатнім для відчуття виклику, але не надмірним; по-третє, важлива наявність зворотного зв'язку щодо командних досягнень..

Тимбілдінг є ефективним інструментом підвищення внутрішньої мотивації персоналу за умови його теоретично обґрунтованого проектування. Ключовими психологічними механізмами впливу є: задоволення базових потреб за SDT, активізація командної мотивації через автономні форми залучення, формування психологічної безпеки як каталізатора навчання та самоефективності, а також розвиток міжособистісної довіри як основи партнерської командної взаємодії.

#### **Список використаних джерел:**

1. Deci E. L., Ryan R. M. Intrinsic motivation and self-determination in human

behavior. Boston, MA : Springer US, 1985. URL: <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>

2. Grenier S., Gagné M., O'Neill T. Self-determination theory and its implications for team motivation. *Applied psychology*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1111/apps.12526>

3. Kim S., Lee H., Connerton T. P. How psychological safety affects team performance: mediating role of efficacy and learning behavior. *Frontiers in psychology*. 2020. Vol. 11. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01581>

4. Чуйко, Г., та Чапак, Я. Міжособистісна довіра як передумова партнерських стосунків між людьми. *Psychological journal*. 2020. Т. 6, № 1. С. 29–39. URL: <https://doi.org/10.31108/1.2020.6.1.3>

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,  
А.В. Константинович, здобувачка вищої освіти  
*Полтавський державний аграрний університет*

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Трудовий потенціал підприємства – це сукупна здатність персоналу організації, підприємства до продуктивної праці, трансформації ресурсів у додану вартість та адаптації до динамічних змін ринкового середовища. Вона охоплює як реалізовані, так і неактуалізовані можливості працівників, що формуються під впливом низки факторів. Управління трудовим потенціалом підприємства передбачає не просто роботу з кадрами, а стратегічну комплексну діяльність в системі управління персоналом в умовах постійної невизначеності. Якщо раніше фокус був на стабільності, то зараз – на адативності та життєстійкості. Формуючи систему управління трудовим потенціалом підприємства, необхідно враховувати три важливих аспекти (табл. 1).

*Таблиця 1*

### **Ключові аспекти управління трудовим потенціалом підприємства [розроблено авторами на основі 1]**

Аспект	Характеристика
Системність	трудовий потенціал – це не механічна сума характеристик окремих працівників, а синергетична система, де колективні можливості перевищують індивідуальні завдяки ефективній організаційній структурі, системі управління персоналом, корпоративній культурі
Динамічність	перебуває у стані постійної трансформації під впливом зовнішніх (економічна кон'юнктура, технологічний

<i>М.О. Вовк, Ю.Є. Поплавський, Є.М. Донченко</i> УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ: ВИКЛИКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА АВТОМАТИЗАЦІЇ.....	147
<i>Т.О. Гусаковська, Є.В. Вагіна</i> ПОКАЗНИКИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	149
<i>Н.О. Держжак</i> СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА.....	151
<i>Т.Є. Іщейкін, Д.Є. Жуков</i> СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНІ АСПЕКТИ.....	154
<i>Я.В. Кобушко, А.О. Єскіна</i> ВІДНОВЛЕННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	156
<i>В.С. Кушнірук, Ю.О. Коваленко</i> УПРАВЛІННЯ МЕХАНІЗМОМ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У СИСТЕМІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	159
<i>О.М. Науменко</i> ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЛІДЕРСТВА ТА КОМАНД В ГРОМАДСЬКОМУ СЕКТОРІ.....	162
<i>О.М. Овчарук, Д.Є. Соловйова, К.Є. Соловйова</i> РОЛЬ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ.....	164
<i>Т.О. Пасічник</i> СИТУАТИВНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	166
<i>К.Ю. Поляк, О.Ю. Поліщук</i> СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ ДЕМОГРАФІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ.....	168
<i>Т.О. Сазонова, О.В. Васюха</i> ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ.....	171
<i>Т.О. Сазонова, М.Б. Довга</i> ПОВЕДІНКОВІ СТРАТЕГІЇ ЛІДЕРСТВА В ПЕРІОД ЕКОНОМІЧНОЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	173
<i>Т.О. Сазонова, Т.А. Ковальська</i> ТІМБІЛДІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ВНУТРІШНЬОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	176
<i>Т.О. Сазонова, А.В. Константинович</i> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ	