

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»  
ПІВНІЧНОУКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ГЕРОЇВ КРУТ  
Кафедра управління персоналом, економіки праці та публічного  
управління

**Рябоконт Євген Миколайович**

(прізвище, ім'я, по батькові студента в називному відмінку)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Управління системою матеріального та нематеріального  
стимулювання персоналу підприємства та підвищення її економічної  
ефективності»

Група ІНЗ-8-24-М1 УПП (2.03)

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність: 051 Економіка

Освітньо-професійна програма: «Економіка»

**Рівень вищої освіти: другий (магістерський)**

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело*

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рябоконт Є.М.

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

**Науковий керівник**

доцент кафедри УПЕППУ, к.е.н. Ліхота О.В.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Допущено до захисту перед ЕК**

**Завідувач кафедри УПЕППУ**

к.е.н., доцент Попова Г.Ю.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
 «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
 «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»  
 ПІВНІЧНОУКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ГЕРОЇВ КРУТ  
**Кафедра управління персоналом, економіки праці та публічного  
 управління**

Рівень вищої освіти: другий (магістерський) рівень  
 Ступінь вищої освіти: магістр  
 Галузь знань: 05 СОЦІАЛЬНІ ТА ПОВЕДІНКОВІ НАУКИ  
 Спеціальність: 051 ЕКОНОМІКА  
 Освітньо-професійна програма: «ЕКОНОМІКА»  
 Освітня кваліфікація: магістр з економіки

«Затверджую»

Завідувач кафедри  
 Попова Г.Ю.

( підпис )  
 «29» 08 2025 р.

**Завдання  
 на кваліфікаційну роботу студента**

Рябокonia Євгена Миколайовича  
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи:  
Управління системою матеріального та нематеріального стимулювання персоналу підприємства та підвищення її економічної ефективності  
 Керівник кваліфікаційної роботи  
кандидат економічних наук, доцент  
 (посада, науковий ступінь, вчене звання)  
Ліхота Олександр Валерійович  
 (прізвище, ім'я, по батькові)
2. Термін подання студентом кваліфікаційної роботи на попередній захист 15.05.2026 року
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи (рекомендовані науковим керівником та відповідним методичним забезпеченням (окремі аспекти роботи, обсяги роботи):  
Дослідити теоретичні основи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу, проаналізувати діючу систему стимулювання персоналу на підприємстві та її вплив на економічні результати підприємства, визначити основні напрями удосконалення системи стимулювання.  
Розробити заходи щодо розвитку матеріального і нематеріального заохочення працівників, обґрунтувати доцільність запровадження КРІ, професійного навчання та наставництва.

розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів і надати рекомендації щодо підвищення результативності системи стимулювання персоналу підприємства.

4. Необхідний графічний та аналітичний матеріал за темою дослідження:

рисунки, таблиці, графіки, формули, розрахунки.

5. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

| №<br>п/п | Назва етапів виконання кваліфікаційної<br>роботи | Строки виконання      |          | Примі<br>тки |
|----------|--------------------------------------------------|-----------------------|----------|--------------|
|          |                                                  | Планові               | Фактичні |              |
| 1        | 2                                                | 3                     | 4        | 5            |
|          | Вступ                                            | 16.02.26-<br>02.03.26 |          |              |
|          | Розділ 1.                                        | 02.03.26-<br>16.03.26 |          |              |
|          | Розділ 2.                                        | 16.03.26-<br>06.04.26 |          |              |
|          | Розділ 3.                                        | 06.04.26-<br>22.04.26 |          |              |
|          | Висновки                                         | До<br>30.04.2026      |          |              |

6. Дата видачі завдання 28.08.2025 р.

Здобувач (ка) \_\_\_\_\_  
(підпис)

Рябокоть Є.М.  
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник \_\_\_\_\_  
(підпис)

Ліхота О.В.  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Рябоконт Є. М. «Управління системою матеріального та нематеріального стимулювання персоналу підприємства та підвищення її економічної ефективності» - Рукопис.**

*Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти - Північноукраїнський інститут імені Героїв Крут ПрАТ «ВНЗ «МАУП». - Чернігів, 2026.*

**Актуальність теми** дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємств та посилення ролі системи матеріального і нематеріального стимулювання персоналу у забезпеченні продуктивності праці, стабільності кадрового складу й покращенні економічних результатів діяльності.

**Метою роботи** є дослідження системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу підприємства, оцінка її впливу на економічні результати діяльності та розроблення економічно обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

У роботі розкрито теоретичні засади стимулювання персоналу, охарактеризовано його матеріальні й нематеріальні форми та методи оцінки ефективності. На прикладі ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» проаналізовано кадровий потенціал, фонд оплати праці, продуктивність праці, діючу систему стимулювання та її вплив на результати діяльності. Запропоновано напрями удосконалення системи стимулювання персоналу й оцінено економічну ефективність запропонованих заходів.

**Методи дослідження:** аналіз і синтез, системний підхід, порівняльний та економіко-статистичний аналіз, коефіцієнтний аналіз, графічний метод, прогнозування, дисконтування та економічні розрахунки.

**Ключові слова:** матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання, мотивація персоналу, KPI, преміювання, трудові ресурси, продуктивність праці, економічна ефективність.

## ANNOTATION

**Riabokon Ye. M. “Management of the System of Material and Non-Material Incentives for Enterprise Personnel and Improvement of Its Economic Efficiency” - Manuscript.**

*Qualifying work for obtaining the second (master's) level of higher education - North Ukrainian Institute named after Heroes Krut PJSC "Interregional Academy of Personnel Management" - Chernihiv, 2026.*

**The relevance** of the research topic is determined by the need to improve the efficiency of using the labor potential of enterprises and to strengthen the role of the system of material and non-material incentives for personnel in ensuring labor productivity, stability of the personnel structure and improvement of economic performance.

**The aim of the work is to study** the system of material and non-material incentives for enterprise personnel, assess its impact on economic performance and develop economically justified recommendations for improving its effectiveness.

The work reveals the theoretical foundations of personnel incentives, characterizes their material and non-material forms and methods for assessing efficiency. Based on LLC “FORSTOR INDUSTRY”, the personnel potential, payroll fund, labor productivity, existing incentive system and its impact on performance results are analyzed. Directions for improving the personnel incentive system are proposed, and the economic efficiency of the proposed measures is assessed.

**Research methods:** analysis and synthesis, system approach, comparative and economic-statistical analysis, coefficient analysis, graphical method, forecasting, discounting and economic calculations.

**Keywords:** material incentives, non-material incentives, personnel motivation, KPI, bonuses, labor resources, labor productivity, economic efficiency.

## ЗМІСТ

|                                                                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                                  | 8  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАТЕРІАЛЬНОГО ТА НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ..... | 12 |
| 1.1 Сутність, роль і функції системи стимулювання персоналу підприємства.....                                | 12 |
| 1.2 Характеристика матеріального та нематеріального стимулювання персоналу.....                              | 21 |
| 1.3 Методичні підходи до оцінки економічної ефективності системи стимулювання персоналу.....                 | 27 |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                                  | 33 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ».....                                   | 35 |
| 2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.....                            | 35 |
| 2.2 Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та їх руху.....                                   | 39 |
| 2.3 Дослідження системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу.....                         | 50 |
| 2.4 Оцінка впливу системи стимулювання на економічні результати діяльності підприємства.....                 | 57 |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                                  | 64 |
| РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ..... | 68 |
| 3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення системи стимулювання персоналу підприємства.....                    | 68 |
| 3.2 Розвиток системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу підприємства.....               | 76 |

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| 3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів..... | 84  |
| Висновки до розділу 3.....                                      | 93  |
| ВИСНОВКИ.....                                                   | 97  |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                 | 101 |

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** В умовах трансформації економіки України, посилення конкуренції та зростання ролі інноваційного розвитку підприємств особливого значення набуває ефективне управління персоналом як ключовим ресурсом забезпечення конкурентоспроможності. Людський капітал виступає не лише фактором виробництва, але й стратегічним активом підприємства, що визначає рівень його адаптивності до змін зовнішнього середовища, здатність до розвитку та досягнення довгострокових економічних результатів.

У сучасних умовах господарювання відбувається поступовий перехід від адміністративних методів управління до економічних та соціально-психологічних, що підсилює значення мотиваційних механізмів у системі управління персоналом. Особливе місце серед них займає система матеріального та нематеріального стимулювання працівників, яка спрямована на формування зацікавленості персоналу у досягненні високих результатів праці, підвищенні продуктивності, якості продукції та ефективності діяльності підприємства загалом.

В умовах обмеженості фінансових ресурсів підприємств та нестабільності економічного середовища традиційні підходи до матеріального стимулювання вже не забезпечують необхідного рівня мотивації працівників. Зростає значення нематеріальних стимулів, таких як можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, участі у прийнятті управлінських рішень, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Саме комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних чинників дозволяє сформувати ефективну систему стимулювання персоналу, що забезпечує підвищення результативності діяльності підприємства.

Проблематика матеріального та нематеріального стимулювання персоналу є важливим напрямом досліджень у сфері економіки праці та управління персоналом. Значний внесок у розвиток теоретичних і прикладних аспектів мотивації праці здійснили провідні зарубіжні економісти та фахівці з

менеджменту, зокрема П. Ф. Друкер, М. Портер, Г. С. Беккер, Р. Лейард, М. Фрідман, Г. А. Саймон та О. Вільямсон.

Серед українських учених значний внесок у розвиток теорії та практики стимулювання персоналу здійснили А. М. Колот, О. Є. Кузьмін, Н. П. Тарнавська, Р. М. Пушкар, І. Л. Петрова, М. В. Семикіна та ін. У їхніх працях досліджуються економічні механізми мотивації праці, формування ефективних систем оплати та стимулювання персоналу, а також оцінка їх впливу на результати діяльності підприємств.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання формування ефективної системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу потребує подальшого розвитку з урахуванням сучасних умов господарювання, зокрема необхідності підвищення економічної ефективності діяльності підприємств.

Базою дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» - виробниче підприємство, що спеціалізується на виготовленні складського та логістичного обладнання. Діяльність підприємства характеризується позитивною динамікою економічних показників, що обумовлює необхідність подальшого вдосконалення системи управління персоналом, зокрема механізмів стимулювання працівників.

**Мета дослідження** полягає в обґрунтуванні теоретичних положень, аналізі системи матеріального й нематеріального стимулювання персоналу підприємства та розробленні економічно обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

**Завдання дослідження:**

розкрити теоретичні основи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу підприємства;

охарактеризувати методичні підходи до оцінки ефективності системи стимулювання персоналу;

надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ»;

проаналізувати кадровий потенціал і діючу систему стимулювання персоналу підприємства;

оцінити вплив системи стимулювання персоналу на економічні результати діяльності підприємства;

обґрунтувати напрями удосконалення системи стимулювання персоналу;  
розробити заходи щодо розвитку матеріального та нематеріального стимулювання персоналу;

оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

**Об'єкт дослідження** - система стимулювання персоналу підприємства.

**Предмет дослідження** - процес формування та функціонування системи матеріального і нематеріального стимулювання персоналу ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» та її вплив на економічні результати діяльності підприємства.

**Методи дослідження:** у процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез - для узагальнення теоретичних положень щодо сутності, ролі та видів стимулювання персоналу; порівняння - для оцінки динаміки кадрових та економічних показників підприємства; економіко-статистичні методи - для обробки даних діяльності ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ»; графічний метод - для наочного представлення результатів дослідження; коефіцієнтний аналіз - для оцінки руху персоналу та ефективності використання трудових ресурсів; економічний аналіз - для оцінки впливу системи стимулювання на результати діяльності підприємства; метод прогнозування - для визначення очікуваних результатів від запропонованих заходів; метод дисконтування - для оцінки економічної ефективності заходів з розвитку системи стимулювання персоналу.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» для вдосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу. Запропоновані заходи можуть бути застосовані для підвищення прозорості преміювання, посилення зв'язку між результатами праці та винагородою, розвитку професійного потенціалу працівників, зниження

плинності кадрів і покращення економічних результатів діяльності підприємства.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

У першому розділі досліджено теоретичні засади управління системою матеріального та нематеріального стимулювання персоналу підприємства. У другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ», його кадрового потенціалу та діючої системи стимулювання персоналу. У третьому розділі розроблено напрями удосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу підприємства й обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАТЕРІАЛЬНОГО ТА НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

### 1.1 Сутність, роль і функції системи стимулювання персоналу підприємства

У сучасних умовах розвитку економіки ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається рівнем управління його людськими ресурсами. Персонал виступає не лише виконавцем виробничих процесів, але й активним носієм знань, компетенцій та інноваційного потенціалу. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування дієвої системи стимулювання персоналу, яка забезпечує узгодження інтересів працівників і підприємства та сприяє досягненню стратегічних цілей.

Питання ефективного управління персоналом та стимулювання праці широко досліджуються в економічній науці. Зокрема, П. Ф. Друкер розглядав персонал як ключовий ресурс організації, підкреслюючи необхідність орієнтації управління на результати діяльності працівників [64]. М. Портер обґрунтовував, що конкурентні переваги підприємства значною мірою формуються за рахунок ефективного використання людських ресурсів [63]. Г. С. Беккер у своїй теорії людського капіталу довів, що інвестиції у розвиток персоналу та створення стимулюючого середовища забезпечують зростання продуктивності праці та економічних результатів [69].

У сучасній системі управління персоналом підприємства визначальне місце посідають механізми мотивації та стимулювання трудової діяльності. Вони виступають ключовими інструментами підвищення продуктивності праці працівників і забезпечення загальної ефективності функціонування організації. Раціонально побудована мотиваційна політика сприяє не лише зростанню

професійної компетентності персоналу, а й формує стабільність кадрового складу та сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі [25; 40; 46].

У контексті діяльності підприємства стимул доцільно розглядати як сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на трудову поведінку працівника, визначаючи її спрямованість, інтенсивність і результативність. Ефективне управління персоналом передбачає здатність керівника аналізувати індивідуальні потреби працівників, їхні мотиви, ціннісні орієнтації, а також застосовувати відповідні управлінські важелі для досягнення поставлених цілей.

Відповідно до наукових підходів, зокрема визначення, наведеного в економічному словнику за редакцією С. В. Мочерного, мотивація праці розглядається як «усвідомлений процес спонукання особистості до трудової діяльності через систематичний вплив на її потреби, інтереси та життєві цілі. Вона є органічною складовою управлінської системи підприємства» [17, с. 214]. З огляду на те, що основу трудової активності становлять потреби людини, серед яких вагоме місце займають матеріальні інтереси, формування стійкої мотивації передбачає цілеспрямований вплив на їх розвиток, посилення особистої зацікавленості у результатах праці та створення умов для самореалізації і розкриття творчого потенціалу працівників.

Сутність мотивації полягає у цілеспрямованій діяльності щодо формування таких умов, за яких у працівника виникає внутрішня потреба виконувати певні дії на користь підприємства, незалежно від наявності чи відсутності безпосередньої винагороди. Ключовим елементом цього процесу є внутрішній мотив - індивідуально значуща мета, що спонукає людину до активної трудової поведінки.

Водночас ефективність мотиваційного впливу значною мірою залежить від того, наскільки особисті цілі працівника узгоджуються із загальними цілями організації. У практичній діяльності достатньо, щоб працівник орієнтувався на соціально корисну мету, яка хоча б частково співпадає з цінностями колективу. Проте не для всіх співробітників характерна наявність таких орієнтирів, що

ускладнює процес управління їхньою поведінкою.

В. В. Ярмош у своїх дослідженнях підкреслив, що формування мотивів значною мірою обумовлюється умовами праці, створеними керівництвом. У зв'язку з цим розрізняють внутрішню та зовнішню мотивацію. Внутрішня мотивація ґрунтується на зацікавленості у змісті діяльності, усвідомленні її значущості, наявності автономії у прийнятті рішень, а також можливості самореалізації та розвитку власних компетенцій. Натомість зовнішня мотивація формується під впливом зовнішніх стимулів, зокрема рівня оплати праці, системи соціальних гарантій, перспектив кар'єрного зростання, а також заохочень чи санкцій з боку керівництва [62].

Слід зазначити, що зовнішні фактори зазвичай забезпечують швидкий, але не завжди тривалий ефект, тоді як поєднання різних стимулів дозволяє досягти більш стійких результатів, впливаючи одночасно на обидва типи мотивації. Важливу роль у цьому процесі відіграє наявність чітко визначеної мети, яка здатна активізувати внутрішній потенціал особистості та спрямувати її діяльність у конструктивне русло. Однак самої мети недостатньо для досягнення результату.

Реалізація поставлених завдань вимагає від працівника відповідного рівня знань, професійних умінь і навичок, а також здатності ефективно застосовувати їх на практиці. Важливим є також прагнення до постійного саморозвитку, уміння обґрунтовувати власні ідеї та знаходити оптимальні способи вирішення завдань без зайвих витрат ресурсів. Чим складнішою та значущішою є мета, тим більше зусиль, часу та компетентності потребує її досягнення.

Отже, фундаментом мотивації персоналу виступає система потреб людини, яка визначає спрямованість її трудової активності та рівень залученості до діяльності підприємства.

Аналіз міжнародного досвіду управління персоналом дає змогу виокремити кілька базових підходів до організації мотивації працівників, серед яких найпоширенішими є японський, американський, німецький, британський і турецький. Кожен із них сформувався під впливом національних економічних,

соціальних і культурних особливостей та має власні пріоритети у стимулюванні трудової активності [18; 61].

Японський підхід ґрунтується на комплексному врахуванні індивідуальних характеристик працівника. При визначенні мотиваційних механізмів беруться до уваги рівень кваліфікації, професійна майстерність, досвід роботи та вік. Таким чином, стимулювання має довгостроковий характер і спрямоване на поступове зростання працівника в межах організації.

На відміну від цього, американська модель акцентує увагу на індивідуальних досягненнях і особистій зацікавленості працівника у результатах праці. В її основі лежить прагнення до матеріального добробуту та самореалізації. Важливою особливістю є залучення персоналу до участі в управлінні підприємством, розподілі прибутку та навіть у власності, що підсилює відповідальність за кінцеві результати діяльності.

У практиці Великобританії значна увага приділяється взаємозв'язку між результатами діяльності підприємства та рівнем доходів працівників. Заробітна плата може варіюватися залежно від фінансових показників компанії, що стимулює працівників до підвищення ефективності роботи.

Німецька модель відзначається соціально орієнтованим підходом, у якому ключове місце займає врахування інтересів працівників. Управлінські рішення спрямовані на досягнення балансу між цілями підприємства та потребами персоналу, що сприяє стабільності та високому рівню довіри в колективі.

Турецький підхід поєднує матеріальні стимули з активним використанням соціально-психологічних інструментів. Значна увага приділяється розвитку корпоративної культури, покращенню умов праці та підтриманню сприятливого морально-психологічного клімату. Такий комплексний підхід дозволяє підвищити рівень задоволеності працівників і їхню зацікавленість у результатах праці.

Реалізація мотиваційних механізмів передбачає врахування як формальних, так і неформальних засад управління персоналом. До формальних належать інструменти, пов'язані з владними повноваженнями керівництва,

зокрема застосування стимулів, управлінського впливу та наставництва. Мотивація у цьому випадку реалізується через систему винагород і санкцій, що стимулюють працівників до сумлінного виконання обов'язків. Вплив влади передбачає обов'язковість виконання управлінських рішень, а наставництво сприяє розвитку професійних компетенцій і формуванню відповідальності [1; 40].

Водночас важливу роль відіграють неформальні методи управління, які базуються на довірі, взаємопідтримці та об'єктивному ставленні до результатів праці. Ефективні соціально-трудові відносини формуються за умови взаємної відповідальності: працівник якісно виконує свої обов'язки, а роботодавець забезпечує дотримання його прав та враховує індивідуальні потреби. Значення має також взаємовиручка в колективі, особливо в умовах нестабільності або непередбачуваних ситуацій.

Прагнення підприємства до підвищення продуктивності праці зумовлене особливостями його функціонування як цілісної економічної системи. У межах такої системи доцільно виокремлювати дві взаємопов'язані складові: ту, що здійснює управління, і ту, яка підпорядковується управлінському впливу.

Реалізація управлінських функцій може здійснюватися як через спеціалізований орган управління, так і через сформоване управлінське середовище. У першому випадку йдеться про наявність чітко визначених адміністративних повноважень, коли управлінські рішення є обов'язковими для виконання відповідними підрозділами. Натомість управлінське середовище не має прямого владного впливу й формується під дією ринкових механізмів, зокрема взаємодії на ринку праці та ринку товарів.

Організація ефективної діяльності підприємства базується на ієрархічній побудові, де управлінські підсистеми формують і передають інформацію щодо необхідного рівня результативності. У свою чергу, фактичні показники діяльності, а також дані про витрати надходять через канали зворотного зв'язку. Порівняння запланованих і досягнутих результатів слугує підставою для застосування відповідних заохочень або санкцій.

З урахуванням принципу співвідношення результатів і витрат, для забезпечення ефективності діяльності необхідно чітко визначити низку ключових параметрів:

- стратегічні та поточні цілі розвитку підприємства;
- конкретні результати, яких необхідно досягти;
- межі самостійності підрозділів у прийнятті рішень щодо виробництва, асортименту та організації праці;
- обсяги необхідних ресурсів з урахуванням встановлених норм їх використання;
- механізми та умови стимулювання підвищення ефективності;
- систему відповідальності за виконання зобов'язань.

Саме в межах визначеної економічної самостійності формуються стимули, спрямовані на покращення якості продукції, підвищення її конкурентоспроможності, оптимізацію використання ресурсів та збільшення обсягів виробництва.

Стимулювання у загальному розумінні можна трактувати як вплив, що спонукає працівника до виконання необхідних дій. Такий вплив може мати як прямий, так і опосередкований характер. Прямий вплив історично пов'язаний із примусовими методами, включаючи застосування або загрозу застосування жорстких заходів. Натомість непрямі форми стимулювання ґрунтуються на використанні системи винагород, що передбачає як заохочення за досягнення результатів, так і можливість їх втрати у разі невиконання вимог.

Водночас слід враховувати, що більшість стимулюючих заходів мають обмежений за тривалістю ефект. З часом працівники адаптуються до застосованих інструментів, що знижує їхню дієвість і потребує оновлення підходів. Однак часті зміни можуть викликати зворотну реакцію - нерозуміння або навіть незадоволення з боку персоналу.

Саме тому важливо, щоб система стимулювання була максимально прозорою та доступною для сприйняття. Надмірно складні механізми часто призводять до неоднозначного тлумачення вимог і очікувань керівництва, що

знижує їхню ефективність.

Узагальнюючи, стимулювання можна розглядати як поєднання різноманітних управлінських впливів, які умовно відображають баланс між заохоченням і обмеженнями. Раціональне використання цих інструментів здатне позитивно вплинути на результати праці персоналу та, відповідно, на загальну ефективність діяльності підприємства.

Система стимулювання персоналу є складовою системи управління персоналом підприємства та охоплює сукупність методів, інструментів і заходів, спрямованих на формування зацікавленості працівників у досягненні високих результатів праці [28].

За визначенням А. М. Колот, стимулювання праці - це цілеспрямований вплив на поведінку працівників шляхом використання економічних, соціальних та організаційних чинників з метою підвищення ефективності їх діяльності [25]. Аналогічної позиції дотримується О. Є. Кузьмін, який розглядає стимулювання як важливий елемент менеджменту персоналу, спрямований на забезпечення узгодженості інтересів працівників і підприємства [28].

Сутність системи стимулювання полягає у створенні таких умов праці, за яких працівник буде зацікавлений у досягненні як особистих, так і організаційних цілей. Це передбачає використання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів, що забезпечують комплексний вплив на мотиваційну сферу працівника. При цьому, як зазначає Г. Саймон, поведінка працівників у межах організації визначається не лише економічними вигодами, але й обмеженою раціональністю, соціальними факторами та організаційним середовищем [70].

Важливою характеристикою системи стимулювання є її комплексність та системність. Вона повинна враховувати різноманітність потреб працівників, специфіку діяльності підприємства, його організаційну структуру та стратегічні цілі. У цьому контексті О. Вільямсон підкреслював значення інституційних механізмів у формуванні ефективної поведінки працівників, що передбачає створення відповідних стимулів та правил взаємодії в межах організації [72].

Роль системи стимулювання персоналу в діяльності підприємства є багатогранною. По-перше, вона забезпечує підвищення продуктивності праці за рахунок формування зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності. По-друге, стимулювання сприяє підвищенню якості продукції та послуг, оскільки працівники орієнтуються на досягнення високих стандартів виконання роботи. По-третє, ефективна система стимулювання сприяє зниженню плинності кадрів, формуванню стабільного трудового колективу та покращенню соціально-психологічного клімату в організації.

Крім того, система стимулювання відіграє важливу роль у забезпеченні стратегічного розвитку підприємства. Як зазначає М. Портер, довгострокова конкурентоспроможність підприємства залежить від здатності ефективно використовувати внутрішні ресурси, серед яких людський капітал займає провідне місце. Відтак, правильно побудована система стимулювання дозволяє не лише підвищити поточну ефективність діяльності, але й забезпечити сталий розвиток підприємства у перспективі [69].

Функції системи стимулювання персоналу відображають її призначення та основні напрями впливу на діяльність працівників. До основних функцій належать:

1. Мотиваційна функція.

Полягає у формуванні внутрішньої та зовнішньої зацікавленості працівників у досягненні високих результатів праці. Через систему стимулів працівники отримують сигнал щодо пріоритетів підприємства та бажаних результатів діяльності.

2. Регулююча функція.

Забезпечує спрямування поведінки працівників у відповідності до цілей підприємства. Система стимулювання дозволяє коригувати трудову активність персоналу, орієнтуючи його на виконання стратегічно важливих завдань.

3. Відтворювальна функція.

Передбачає забезпечення відтворення робочої сили, підтримання працездатності працівників та створення умов для їх професійного розвитку. У

цьому контексті важливу роль відіграють як матеріальні стимули (оплата праці), так і нематеріальні (навчання, розвиток кар'єри).

#### 4. Соціальна функція.

Спрямована на забезпечення соціальної справедливості, формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці.

#### 5. Стимулююча (результативна) функція.

Полягає у забезпеченні зростання продуктивності праці, ефективності використання ресурсів та покращенні фінансових результатів діяльності підприємства.

Важливо зазначити, що ефективність реалізації зазначених функцій залежить від узгодженості елементів системи стимулювання та їх відповідності цілям підприємства. Як підкреслює Г. Беккер, економічний ефект від стимулювання персоналу проявляється у зростанні продуктивності праці, підвищенні якості трудових ресурсів та ефективності використання інвестицій у людський капітал [63].

Таким чином, система стимулювання персоналу є важливим інструментом управління підприємством, який забезпечує формування ефективної трудової поведінки працівників, підвищення їх мотивації та досягнення високих економічних результатів. Її сутність полягає у комплексному впливі на персонал через поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, а роль - у забезпеченні ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності.

У сучасній економічній науці значна увага приділяється трансформації підходів до стимулювання персоналу в умовах цифровізації, глобалізації та зміни структури ринку праці. Новітні дослідження акцентують увагу на необхідності інтеграції економічних і поведінкових аспектів управління персоналом [11; 51].

Сучасні дослідження у сфері управління персоналом підкреслюють необхідність поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розвитку

систем КРІ, гнучких моделей винагороди та посилення ролі професійного розвитку працівників [42; 66; 71].

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває концепція *total rewards* (загальної винагороди), яка передбачає комплексний підхід до стимулювання персоналу. Ця концепція включає не лише заробітну плату, але й додаткові виплати, соціальні пільги, можливості розвитку, визнання та корпоративну культуру. Такий підхід дозволяє забезпечити більш високий рівень залученості персоналу та підвищити ефективність діяльності підприємства.

Крім того, у сучасній практиці широко застосовуються системи управління результативністю (*performance management*), які базуються на використанні ключових показників ефективності (КРІ). Вони дозволяють встановити чіткий зв'язок між результатами діяльності працівників і системою стимулювання, що сприяє підвищенню прозорості та об'єктивності оцінки праці [45; 57].

Таким чином, сучасні підходи до стимулювання персоналу характеризуються переходом від вузько економічних моделей до комплексних систем, що поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, враховують поведінкові особливості працівників і орієнтовані на досягнення стратегічних цілей підприємства.

## **1.2 Характеристика матеріального та нематеріального стимулювання персоналу**

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня сформованості системи стимулювання персоналу, яка забезпечує узгодження інтересів працівників і підприємства. У сучасних умовах господарювання стимулювання розглядається як комплексний механізм впливу на трудову поведінку, що поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти.

У процесі становлення ринкової економіки в Україні особливого значення

набуває раціональне використання ресурсного потенціалу підприємств, серед якого провідну роль відіграють трудові ресурси. Саме від ефективності їх використання залежить рівень прибутковості та конкурентоспроможності організації. У цьому контексті ключовим чинником виступає удосконалення системи стимулювання персоналу, яка здатна забезпечити як зростання результативності діяльності підприємства, так і підвищення добробуту його працівників.

Сучасні наукові дослідження підтверджують значну увагу до проблематики стимулювання праці, однак окремі аспекти залишаються дискусійними та потребують подальшого уточнення, зокрема питання формування цілісної та ефективної системи стимулів. У наукових підходах стимулювання розглядається як процес, орієнтований на врахування індивідуальних цінностей, інтересів і потенціалу працівника з метою їх максимальної реалізації у трудовій діяльності [25; 46]. Водночас важливо створити такі умови, за яких досягнення визначених результатів стає необхідною передумовою задоволення значущих потреб працівника. Основне завдання стимулювання полягає не лише у спонуканні до праці, а у формуванні зацікавленості у підвищенні її продуктивності.

У практиці діяльності підприємств усе ширше застосовуються різноманітні підходи до стимулювання персоналу, які умовно поділяються на матеріальні та нематеріальні. Використання матеріальних стимулів пов'язане з додатковими фінансовими витратами, проте вони залишаються дієвим інструментом впливу на трудову активність. До них належать як прямі грошові виплати (заробітна плата, премії, доплати), так і непрямі форми заохочення у вигляді різноманітних пільг і компенсацій. Ефективність цих інструментів значною мірою залежить від принципу диференціації винагороди, тобто її прив'язки до індивідуальних результатів праці.

Поряд із традиційними підходами все більшого поширення набувають інноваційні методи стимулювання. До них належать різноманітні форми заохочення, що виходять за межі стандартних практик: одноразові винагороди,

відзнаки та нагороди, програми навчання і розвитку, фінансування освіти, організація внутрішніх тренінгів, створення сприятливої корпоративної атмосфери, надання медичних і соціальних пільг, забезпечення можливостей для участі у професійних і наукових заходах тощо. Такі підходи дозволяють не лише підвищити зацікавленість працівників, а й сприяють їх довгостроковій лояльності до підприємства [23; 42; 51].

Досягнення високої ефективності стимулювання можливе лише за умови узгодженості інтересів працівника та підприємства. Для цього необхідно чітко визначити зміст трудової діяльності, встановити очікуваний рівень результативності, проаналізувати потреби персоналу та можливості їх задоволення, а також забезпечити відповідність між характером роботи та мотиваційними орієнтаціями працівників.

Матеріальне стимулювання традиційно є базовим елементом системи управління персоналом і передбачає використання фінансових важелів впливу. Як зазначає А. М. Колот, воно ґрунтується на принципі прямої залежності між результатами праці та рівнем доходу працівника. Такий підхід забезпечує чіткий зв'язок між вкладом працівника і його винагородою, що сприяє підвищенню продуктивності праці [25].

До складу матеріального стимулювання входять різні елементи, які формують загальну систему винагород. Насамперед це основна заробітна плата, яка виконує відтворювальну функцію та забезпечує стабільність доходу. Додаткова заробітна плата (надбавки, доплати) дозволяє враховувати складність роботи, умови праці та індивідуальні характеристики працівника. Особливе значення мають премії та бонуси, які безпосередньо пов'язані з результатами діяльності і виконують стимулюючу функцію [33; 34].

У сучасних умовах дедалі більшого поширення набувають системи, що передбачають участь працівників у прибутках підприємства, а також довгострокові стимули, спрямовані на утримання персоналу. Як підкреслює Р. Лаярд, ефективна система оплати праці повинна поєднувати стабільність базового доходу з гнучкістю змінної частини, що залежить від результатів

діяльності [68].

Важливим теоретичним обґрунтуванням матеріального стимулювання є концепція ефективної заробітної плати, відповідно до якої підвищення рівня оплати праці може сприяти зростанню продуктивності, зниженню плинності кадрів, підвищенню дисципліни та лояльності працівників. Матеріальне стимулювання в такому контексті розглядається не лише як витрата підприємства, а і як інструмент підвищення результативності праці.

Разом із тим, матеріальне стимулювання має обмеження. Його ефект часто є короткостроковим, а з часом працівники адаптуються до рівня доходу, що знижує мотиваційний вплив. Крім того, надмірна орієнтація на фінансові стимули може призводити до формування виключно зовнішньої мотивації.

У зв'язку з цим зростає роль нематеріального стимулювання, яке спрямоване на формування внутрішньої мотивації працівників. Нематеріальні стимули пов'язані із задоволенням потреб у самореалізації, визнанні, розвитку та соціальній взаємодії.

До основних напрямів нематеріального стимулювання належать професійний розвиток, кар'єрне зростання, участь у прийнятті управлінських рішень, формування позитивного соціально-психологічного клімату, а також розвиток корпоративної культури. Як зазначає В. В. Ярмош, ключовими факторами внутрішньої мотивації є автономія, майстерність та ціль, що визначають ефективність діяльності працівників у довгостроковій перспективі [62].

Особливу роль нематеріальне стимулювання відіграє в умовах економіки знань, де результат діяльності значною мірою залежить від інтелектуального потенціалу працівників, їх залученості, ініціативності та можливостей професійного розвитку.

Сучасні підходи до стимулювання персоналу передбачають інтеграцію матеріальних і нематеріальних інструментів у межах комплексної системи винагороди, що включає оплату праці, премії, соціальні заохочення, професійний розвиток, визнання та сприятливе організаційне середовище.

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика матеріального та нематеріального стимулювання персоналу

| <b>Критерій</b>           | <b>Матеріальне стимулювання</b>          | <b>Нематеріальне стимулювання</b>                             |
|---------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Сутність                  | Вплив через фінансові ресурси            | Вплив через соціальні, психологічні та організаційні фактори  |
| Основні інструменти       | Заробітна плата, премії, бонуси, доплати | Визнання, кар'єрне зростання, навчання, корпоративна культура |
| Характер впливу           | Прямий, економічний                      | Опосередкований, психологічний                                |
| Тривалість ефекту         | Короткострокова                          | Довгострокова                                                 |
| Вимірюваність             | Легко вимірюється                        | Складно піддається оцінці                                     |
| Вартість для підприємства | Прямі витрати                            | Переважно непрямі витрати                                     |
| Тип мотивації             | Зовнішня                                 | Внутрішня                                                     |

*Джерело: складено автором на підставі [25; 62; 66].*

Дані таблиці підтверджують, що матеріальне стимулювання забезпечує швидкий результат, тоді як нематеріальне формує стійку мотивацію та лояльність персоналу.

Водночас ефективність стимулювання значною мірою залежить від правильного поєднання різних його видів. У цьому контексті важливим є врахування індивідуальних особливостей працівників, їх потреб та очікувань. Сучасні підприємства дедалі частіше застосовують персоналізовані підходи до стимулювання, що дозволяє підвищити ефективність використання людських ресурсів.

Вагомий внесок у розвиток сучасних концепцій стимулювання зробив М. Фрідман, який доводить, що ефективність діяльності підприємства залежить від впровадження високоефективних систем управління персоналом, що включають розвиток корпоративної культури, участь працівників у прийнятті рішень та інвестиції у людський капітал [67].

Крім того, сучасні дослідження підкреслюють важливість використання

поведінкових інструментів стимулювання. Зокрема, І. П. Чайка та О. В. Хурса зазначають, що поведінка працівників не завжди є раціональною, що зумовлює необхідність використання «м'яких» стимулів, які впливають на вибір без прямого примусу [55].

Значну увагу сучасні дослідники приділяють також диференціації стимулювання залежно від поколінь працівників. Наприклад, представники покоління Z орієнтовані на гнучкість, розвиток та баланс між роботою і особистим життям, тоді як старші покоління більше цінують стабільність та матеріальні гарантії. Це зумовлює необхідність індивідуалізації систем стимулювання.

У межах розвитку сучасних концепцій управління персоналом особливого значення набуває персоналізація стимулювання, яка передбачає адаптацію системи винагород до індивідуальних потреб працівників. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність стимулювання та рівень задоволеності персоналу.

Важливим напрямом розвитку систем стимулювання є впровадження цифрових технологій у HR-менеджмент. Використання HR-аналітики дозволяє оцінювати ефективність різних стимулів, прогнозувати поведінку працівників та оптимізувати витрати на персонал. У цьому контексті стимулювання розглядається як елемент data-driven управління.

Крім того, сучасні дослідження підкреслюють важливість формування ціннісної пропозиції роботодавця (EVP - Employee Value Proposition), яка включає сукупність матеріальних і нематеріальних вигод, що отримує працівник. Сильний бренд роботодавця дозволяє не лише залучати, але й утримувати висококваліфікований персонал [65; 71].

Не менш важливим є врахування галузевої специфіки стимулювання. У виробничих підприємствах ключову роль відіграє матеріальне стимулювання, пов'язане з результатами праці. У сфері послуг - нематеріальні стимули, пов'язані з якістю обслуговування. У високотехнологічних галузях - можливості розвитку та інноваційна діяльність.

У сучасній практиці також активно застосовується концепція гнучких пільг (flexible benefits), яка дозволяє працівникам самостійно обирати найбільш значущі для них елементи винагороди. Це підвищує ефективність використання ресурсів підприємства та рівень задоволеності персоналу [19].

Узагальнюючи, слід зазначити, що матеріальне та нематеріальне стимулювання є взаємодоповнюючими складовими системи управління персоналом. Їх ефективне поєднання дозволяє забезпечити не лише зростання продуктивності праці, але й формування довгострокової мотивації, підвищення лояльності працівників та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Сучасні системи стимулювання повинні бути гнучкими, адаптивними та орієнтованими на індивідуальні потреби працівників. Лише за таких умов вони можуть забезпечити високий рівень ефективності діяльності підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

### **1.3 Методичні підходи до оцінки економічної ефективності системи стимулювання персоналу**

У сучасних умовах господарювання оцінка економічної ефективності системи стимулювання персоналу є важливим елементом управління підприємством, оскільки дозволяє визначити доцільність витрат на персонал та їх вплив на результати діяльності. У науковій літературі ефективність стимулювання розглядається через призму економічної та соціальної складових.

Питання оцінювання ефективності управління персоналом залишається дискусійним як у вітчизняній, так і в міжнародній практиці. Незважаючи на наявність значної кількості підходів, універсальної методики, яка була б загальноприйнятою, наразі не існує. Водночас у зарубіжному досвіді сформувався ряд інструментів, що широко застосовуються для аналізу результативності роботи персоналу та кадрових служб [31; 45].

Одним із найпоширеніших підходів є використання рейтингових

(графічних) шкал. Сутність цього методу полягає у встановленні певних рівнів виконання роботи або сформованості компетенцій, кожному з яких відповідає визначена оцінка. Такий підхід дозволяє оцінити як досягнення індивідуальних цілей, так і професійні якості працівника, забезпечуючи при цьому єдину систему оцінювання для всіх підрозділів. Водночас складність полягає у суб'єктивності вибору конкретних оцінок [31].

Іншим ефективним інструментом є бенчмаркінг, який передбачає порівняння показників діяльності кадрових підрозділів із аналогічними результатами інших компаній. Реалізація цього методу включає кілька послідовних етапів: формування групи експертів, збір і аналіз інформації (у тому числі шляхом опитування персоналу), а також зіставлення отриманих даних з метою виявлення проблемних зон. Важливою умовою застосування бенчмаркінгу є відкритість і достовірність інформації [45].

Комплексний підхід до оцінювання забезпечує метод «360 градусів», який базується на отриманні зворотного зв'язку з різних джерел - керівників, колег, підлеглих. Основний акцент робиться не лише на результатах діяльності, а й на поведінкових аспектах виконання роботи. Водночас його впровадження може супроводжуватися труднощами, пов'язаними з обробкою результатів, забезпеченням анонімності, організацією процесу та сприйняттям оцінювання учасниками [31; 45].

Значну популярність має також система ключових показників ефективності (KPI), яка дозволяє контролювати досягнення стратегічних і операційних цілей. Вона сприяє побудові прозорої системи мотивації, виявленню проблемних ділянок діяльності та підвищенню керованості організації. Найчастіше KPI застосовуються для аналізу таких показників, як плинність кадрів, рівень прогулів, задоволеність персоналу та соціально-психологічний клімат [41; 45; 57].

Метод експертних оцінок передбачає залучення керівників різних рівнів до оцінювання роботи кадрової служби або окремих працівників. Його перевагою є використання практичного досвіду та професійних знань

управлінців, що підвищує обґрунтованість висновків. Водночас даний підхід характеризується значною трудомісткістю та залежністю результатів від суб'єктивних суджень експертів [31].

Серед сучасних інструментів оцінювання персоналу варто також відзначити методики аналізу внутрішніх взаємозв'язків у колективі. Вони дозволяють виявити формальні та неформальні комунікації, визначити неформальних лідерів, оцінити рівень довіри між працівниками та отримати рекомендації щодо покращення взаємодії. Застосування таких методів є важливим для аналізу нематеріального стимулювання, оскільки вони дають змогу оцінити соціально-психологічні аспекти трудової поведінки.

Крім того, у практиці управління персоналом застосовуються методики оцінювання ефективності HR-функцій, орієнтовані на визначення їхнього внеску в загальну результативність бізнесу. Такі підходи дозволяють оцінити не лише витрати на персонал, а й результативність кадрових рішень, якість управління трудовими ресурсами, рівень продуктивності та вплив мотиваційної політики на досягнення стратегічних цілей підприємства [31; 45].

Сучасна практика оцінювання ефективності управління персоналом характеризується різноманітністю методів, кожен із яких має свої переваги та обмеження. Вибір конкретного інструменту залежить від цілей організації, доступності інформації та специфіки її діяльності.

Економічна ефективність полягає у досягненні цілей підприємства з мінімальними витратами ресурсів і проявляється у зростанні продуктивності праці, прибутку та рентабельності. Соціальна ефективність характеризує рівень задоволеності працівників умовами праці, оплатою, можливостями розвитку та соціально-психологічним кліматом у колективі.

У наукових підходах до оцінювання ефективності управління персоналом доцільно враховувати три взаємопов'язані напрями: результативність діяльності, сприйняття праці працівниками та рівень їх участі в діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити як економічні, так і соціальні аспекти стимулювання персоналу [31; 46].

У науковій практиці сформовано три основні підходи до оцінки ефективності використання персоналу, які доцільно адаптувати для аналізу системи стимулювання. Перший підхід базується на оцінці кінцевих результатів діяльності підприємства (прибуток, рентабельність, обсяг виробництва). Другий підхід передбачає використання показників продуктивності праці, фонду оплати праці та трудомісткості. Третій підхід акцентує увагу на соціальних та організаційних показниках, зокрема плинності кадрів, рівні дисципліни та соціально-психологічному кліматі.

Таким чином, оцінка ефективності стимулювання персоналу повинна базуватися на комплексному підході, що поєднує економічні, соціальні та організаційні показники.

Важливим елементом аналізу є оцінка використання робочого часу. Фонд робочого часу визначається за формулою 1.1:

$$\text{ФРЧ} = Ч \times Д \times Т \quad (1.1)$$

де:

ФРЧ - фонд робочого часу;

Ч - чисельність працівників;

Д - кількість відпрацьованих днів;

Т - тривалість робочого дня.

Аналіз відхилень фактичного фонду робочого часу від планового дозволяє виявити втрати робочого часу та визначити напрями підвищення ефективності використання персоналу.

Одним із ключових показників ефективності є продуктивність праці, яка визначається як відношення обсягу виробленої продукції до витрат робочого часу:

$$\text{ПП} = \frac{О}{\text{ФРЧ}} \quad (1.2)$$

де:

ПП - продуктивність праці;

О - обсяг виробленої продукції;

ФРЧ - фонд робочого часу.

Зростання продуктивності праці свідчить про ефективність системи стимулювання та раціональне використання трудових ресурсів.

Важливим напрямом оцінки є аналіз взаємозв'язку продуктивності праці та оплати праці, що дозволяє визначити економічну доцільність стимулювання. При цьому важливо забезпечити випереджальне зростання продуктивності праці порівняно з темпами зростання заробітної плати.

Комплексним показником ефективності є рентабельність персоналу, яка визначається за формулою 1.3:

$$R_{\text{пвп}} = \frac{\Pi}{\text{Ч}_{\text{пвп}}} = \frac{\Pi}{\text{В}} \times \frac{\text{В}}{\text{ВП}} \times \frac{\text{ВП}}{\text{Ч}_{\text{пвп}}} = R_{\text{пр}} \times \text{У}_{\text{рп}} \times \text{ПП}_{\text{пр}} \quad (1.3)$$

де:

$R_{\text{пвп}}$  - рентабельність персоналу;

$\Pi$  - прибуток від реалізації продукції;

$\text{В}$  - виручка від реалізації продукції;

$\text{Ч}_{\text{пвп}}$  - чисельність промислово-виробничого персоналу;

$\text{ВП}$  - обсяг виробленої продукції;

$R_{\text{пр}}$  - рентабельність продажів;

$\text{У}_{\text{рп}}$  - частка реалізованої продукції;

$\text{ПП}_{\text{пр}}$  - середньорічний виробіток продукції одного працівника.

Дана модель дозволяє здійснити факторний аналіз рентабельності персоналу та визначити вплив продуктивності праці, ефективності реалізації продукції та рівня прибутковості на загальний результат діяльності підприємства.

У сучасних умовах традиційні показники доповнюються інструментами оцінки безпосередньо ефективності стимулювання персоналу. Зокрема, доцільно використовувати коефіцієнт ефективності стимулювання:

$$K_{ec} = \frac{\Delta P_p}{B_c} \quad (1.4)$$

де:

$K_{ec}$  - коефіцієнт ефективності стимулювання;

$\Delta P_p$  - приріст результату діяльності;

$B_c$  - витрати на стимулювання персоналу.

Економічний ефект стимулювання визначається наступним чином:

$$E = P - B_{ст} \quad (1.5)$$

де:

$E$  - економічний ефект від реалізації заходів стимулювання;

$P$  - очікувані економічні результати або вигоди від упровадження заходів;

$B_{ст}$  - витрати на стимулювання персоналу.

Застосування цих показників дозволяє встановити прямий зв'язок між витратами на стимулювання та отриманими результатами.

Важливим сучасним інструментом оцінки ефективності є система ключових показників ефективності (КРІ), яка забезпечує узгодження індивідуальних результатів працівників із стратегічними цілями підприємства та підвищує прозорість оцінювання результатів праці.

До основних КРІ належать продуктивність праці, виконання планових показників, якість продукції, плинність кадрів, задоволеність персоналу та рентабельність діяльності підприємства [41; 45; 57].

Отже, сучасні методичні підходи до оцінки ефективності системи

стимулювання персоналу передбачають поєднання традиційних економічних показників із сучасними інструментами управління результативністю. Це забезпечує комплексний аналіз ефективності стимулювання та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

### **Висновки до розділу 1**

У процесі дослідження встановлено, що система стимулювання персоналу є важливим інструментом управління трудовими ресурсами, який забезпечує узгодження інтересів працівників і підприємства. Вона спрямована на підвищення продуктивності праці, ефективності діяльності персоналу та досягнення стратегічних цілей організації.

Визначено, що стимулювання персоналу включає матеріальні та нематеріальні компоненти, які у взаємозв'язку формують комплексний вплив на трудову поведінку працівників. Матеріальне стимулювання охоплює оплату праці, преміювання та інші фінансові заохочення, тоді як нематеріальне стимулювання пов'язане з визнанням, можливостями професійного розвитку, кар'єрним зростанням та формуванням сприятливого соціально-психологічного клімату.

Обґрунтовано, що ефективна система стимулювання повинна базуватися на принципах справедливості, прозорості, диференціації та орієнтації на результати діяльності. Важливим є також поєднання короткострокових і довгострокових стимулів, що дозволяє забезпечити стабільну мотивацію персоналу.

У ході дослідження встановлено, що оцінка ефективності системи стимулювання персоналу повинна здійснюватися на основі комплексного підходу, який поєднує економічні, соціальні та організаційні показники. До ключових економічних показників належать продуктивність праці, прибутковість діяльності, рентабельність персоналу, а також ефективність використання фонду робочого часу.

Особливу увагу приділено методичним підходам до оцінки ефективності стимулювання, серед яких виділено аналіз кінцевих результатів діяльності підприємства, оцінку показників трудової діяльності та аналіз соціально-організаційних характеристик персоналу. Доведено, що використання лише одного підходу не дозволяє отримати об'єктивну оцінку, тому доцільним є їх комплексне застосування.

У роботі обґрунтовано доцільність використання сучасних інструментів оцінки ефективності, зокрема системи ключових показників ефективності (KPI), які забезпечують зв'язок між результатами діяльності працівників і стратегічними цілями підприємства.

Також встановлено, що важливим узагальнюючим показником ефективності є рентабельність персоналу, яка дозволяє оцінити віддачу від використання трудових ресурсів та визначити вплив продуктивності праці, рівня реалізації продукції та прибутковості діяльності підприємства.

Отже, проведене теоретичне дослідження підтверджує, що ефективне управління системою стимулювання персоналу є ключовим фактором підвищення економічної ефективності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності. Отримані результати створюють методичну основу для подальшого аналізу системи стимулювання персоналу на досліджуваному підприємстві у наступному розділі роботи.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ»

#### 2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» є сучасним українським виробничим підприємством, що спеціалізується на розробці, виробництві та реалізації складського, підйимального та вантажно-розвантажувального обладнання. Основною метою діяльності підприємства є забезпечення клієнтів комплексними технічними рішеннями для оптимізації складської логістики, підвищення ефективності зберігання та переміщення вантажів у різних галузях економіки.

Підприємство працює на ринку України понад 14 років і за цей період пройшло шлях від невеликої виробничої структури до сучасного підприємства з розвиненою інженерно-технічною базою, власними виробничими потужностями та сформованою клієнтською мережею. «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» здійснює повний виробничий цикл - від проєктування обладнання до його виготовлення, монтажу та подальшого сервісного обслуговування.

Основними напрямками діяльності підприємства є:

виробництво металевих стелажних систем різних конфігурацій;

виготовлення гідравлічних вантажних підйомників;

виробництво підйомних платформ для осіб з інвалідністю;

розробка індивідуальних рішень складської логістики;

проєктування комплексних систем зберігання та переміщення вантажів.

Асортимент продукції підприємства є достатньо широким і налічує понад 250 найменувань обладнання, що використовується у складській логістиці, виробництві, будівництві та торгівлі. Це дозволяє підприємству працювати з

різними сегментами ринку та адаптувати продукцію під індивідуальні потреби замовників.

Виробничі потужності підприємства розташовані у місті Дніпро та включають сучасні металообробні цехи, автоматизовані виробничі лінії, ділянки зварювання, фарбування та складання продукції. Використання сучасного технологічного обладнання дозволяє забезпечувати високу якість продукції, скорочувати виробничі цикли та підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

Організаційна структура ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує поєднання централізованого управління та функціонального розподілу обов'язків між підрозділами. До основних структурних елементів підприємства належать виробничий підрозділ, інженерно-конструкторський відділ, відділ продажів і маркетингу, відділ постачання, фінансово-економічний відділ, логістична та сервісна служба, а також адміністративно-кадровий персонал.

Керівництво підприємством здійснює директор, який відповідає за стратегічний розвиток, загальну організацію діяльності, ефективне використання ресурсів та прийняття ключових управлінських рішень. Така система управління забезпечує чіткий розподіл функцій між підрозділами та оперативність реагування на зміни ринкового середовища.

Організаційна структура підприємства наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Структурні підрозділи ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» та їх функції

| № | Структурний підрозділ | Основні функції                                                                           | Підпорядкування       |
|---|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1 | Директор              | Загальне управління підприємством, стратегічне планування, прийняття управлінських рішень | Власники підприємства |

## Продовження таблиці 2.1

|   |                                   |                                                                                    |          |
|---|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 2 | Виробничий підрозділ              | Виготовлення стелажних систем, підйомників, металоконструкцій                      | Директор |
| 3 | Інженерно-конструкторський відділ | Проектування продукції, розробка технічної документації, удосконалення конструкцій | Директор |
| 4 | Відділ продажів і маркетингу      | Пошук клієнтів, укладання договорів, просування продукції                          | Директор |
| 5 | Відділ постачання                 | Закупівля матеріалів і комплектуючих, взаємодія з постачальниками                  | Директор |
| 6 | Фінансово-економічний відділ      | Бухгалтерський облік, фінансове планування, економічний аналіз                     | Директор |
| 7 | Логістична та сервісна служба     | Доставка, монтаж, сервісне обслуговування обладнання                               | Директор |
| 8 | Адміністративно-кадрова служба    | Кадрове забезпечення, документообіг, організаційна підтримка                       | Директор |



Рис. 2.1 - Організаційна структура управління ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ»

Загальна організаційна структура підприємства має чітко виражений функціональний характер, що сприяє ефективній координації виробничих, комерційних та управлінських процесів. Така побудова дозволяє забезпечувати стабільність діяльності підприємства та контроль за виконанням виробничих завдань.

У сучасних умовах господарювання ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» орієнтується на інноваційний розвиток, впровадження сучасних технологій

виробництва та підвищення якості продукції. Особлива увага приділяється модернізації обладнання, автоматизації виробничих процесів та розширенню асортименту продукції відповідно до потреб ринку.

Важливим елементом розвитку підприємства є фінансово-економічна діяльність, яка характеризується позитивною динамікою основних показників. Динаміка доходу, чистого прибутку та активів свідчить про поступове розширення масштабів діяльності та підвищення економічної стійкості підприємства.

Таблиця 2.2 - Основні економічні показники компанії ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ»

| Показник                    | 2021 рік   | 2022 рік   | 2023 рік    | 2024 рік    | 2025 рік    |
|-----------------------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| Дохід (виручка), грн        | 69 397 100 | 52 442 000 | 118 345 400 | 176 461 100 | 172 943 600 |
| Чистий прибуток, грн        | 2 729 300  | 2 284 800  | 5 376 800   | 7 970 800   | 8 080 100   |
| Активи, грн                 | 26 649 600 | 30 192 500 | 50 690 600  | 73 786 900  | 78 970 200  |
| Зобов'язання, грн           | 14 888 000 | 16 343 200 | 31 678 800  | 46 600 200  | 43 464 900  |
| Кількість працівників, осіб | 71         | 68         | 60          | 58          | 60          |

Аналіз економічних показників свідчить про стабільне зростання фінансових результатів підприємства протягом 2021-2025 років. Зокрема, спостерігається суттєве збільшення доходу від реалізації продукції, що свідчить про розширення ринків збуту та підвищення попиту на продукцію підприємства.

Чистий прибуток підприємства демонструє стабільну позитивну динаміку, що є результатом підвищення ефективності виробничих процесів та оптимізації витрат. Зростання активів підприємства свідчить про розширення його матеріально-технічної бази та інвестиційну активність.

Водночас зменшення чисельності працівників при зростанні фінансових результатів може свідчити про підвищення продуктивності праці та

впровадження більш ефективних технологій виробництва.

Таким чином, ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» характеризується стабільним розвитком, розвиненою організаційною структурою та позитивною динамікою економічних показників, що створює передумови для подальшого підвищення ефективності його діяльності.

З урахуванням специфіки діяльності підприємства, важливим напрямом подальшого розвитку є підвищення ефективності використання трудових ресурсів та удосконалення системи управління персоналом, що безпосередньо пов'язано із системою матеріального та нематеріального стимулювання працівників.

## **2.2 Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та їх руху**

Ефективність діяльності сучасного виробничого підприємства значною мірою залежить від якості формування та використання його трудових ресурсів. Персонал є ключовим фактором виробництва, оскільки саме він забезпечує реалізацію технологічних процесів, впровадження інновацій та досягнення фінансово-економічних результатів.

У контексті дослідження системи стимулювання персоналу особливої уваги набуває аналіз чисельності, структури та руху працівників, оскільки ці показники безпосередньо відображають ефективність мотиваційної політики підприємства.

Для комплексного аналізу трудових ресурсів підприємства застосовується система показників, що дозволяє оцінити як кількісні, так і якісні характеристики персоналу, а також ефективність його використання.

У процесі дослідження кадрового потенціалу підприємства доцільно розглядати такі основні напрями аналізу:

- динаміку чисельності персоналу та її структури;
- рух робочої сили (прийом, вибуття, плинність кадрів);

ефективність використання робочого часу;  
продуктивність праці як інтегральний показник результативності персоналу.

Окреме місце в системі оцінювання займає аналіз показників руху персоналу, оскільки стабільність кадрового складу безпосередньо впливає на рівень витрат підприємства, ефективність використання трудових ресурсів та результативність системи мотивації.

Для кількісної оцінки руху персоналу використовуються такі узагальнюючі показники, як коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт обороту з прийому та вибуття персоналу.

Коефіцієнт плинності кадрів визначається як відношення кількості звільнених працівників до середньооблікової чисельності персоналу підприємства за відповідний період.

Узагальнено ефективність використання трудових ресурсів підприємства також оцінюється через показник продуктивності праці, який відображає обсяг створеної продукції (доходу) у розрахунку на одного працівника.

Застосування зазначених показників дозволяє комплексно оцінити стан кадрового забезпечення підприємства та виявити тенденції, що впливають на ефективність функціонування системи стимулювання персоналу.

ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» характеризується відносно стабільною кадровою політикою, однак у досліджуваному періоді 2021-2025 рр. спостерігаються певні зміни у чисельності персоналу, що потребують детального аналізу.

ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» самостійно визначає чисельність працівників, їх професійно-кваліфікаційний склад та формує кадрову політику відповідно до потреб виробництва.

У процесі аналізу використовуються такі показники: середньооблікова чисельність персоналу; показники руху кадрів; продуктивність праці; фонд оплати праці.

Динаміка середньооблікової чисельності працівників ТОВ «ФОРСТОР

ІНДАСТРІ» за 2021-2025 рр. наведена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка середньооблікової чисельності персоналу

| Рік  | Кількість працівників, осіб | Абсолютне відхилення | Темп зміни, % |
|------|-----------------------------|----------------------|---------------|
| 2021 | 71                          | -                    | 100%          |
| 2022 | 68                          | -3                   | 95,8          |
| 2023 | 60                          | -8                   | 88,2          |
| 2024 | 58                          | -2                   | 96,7          |
| 2025 | 60                          | +2                   | 103,4         |

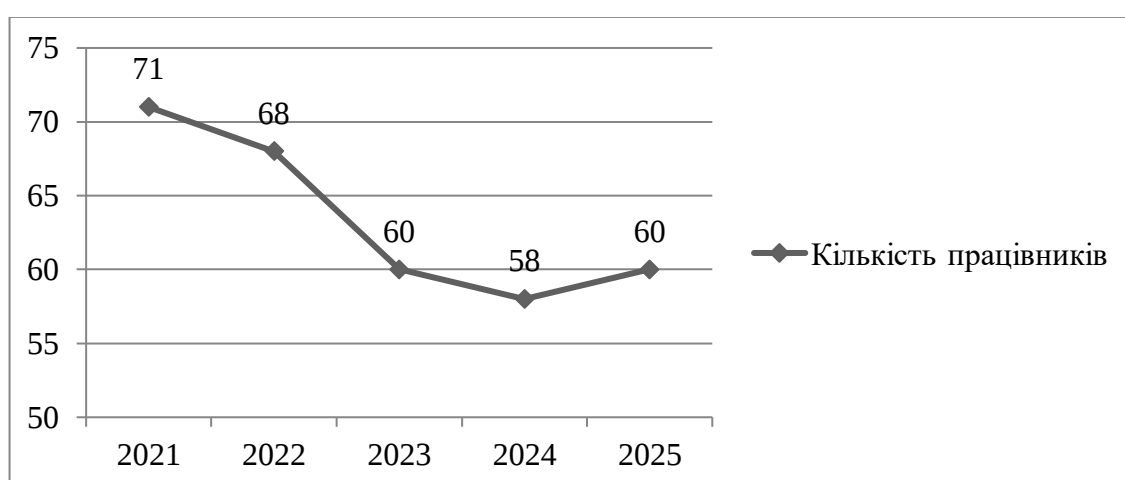


Рис. 2.2 - Динаміка середньооблікової чисельності персоналу

Аналіз даних свідчить про загальну тенденцію до скорочення чисельності персоналу у 2021-2025 роках. Найбільш суттєве зменшення відбулося у 2023 році, коли чисельність персоналу скоротилася на 8 осіб порівняно з попереднім роком.

Це може бути зумовлено оптимізацією виробничих процесів, впровадженням більш продуктивного обладнання та автоматизацією окремих операцій.

У 2025 році спостерігається незначне зростання чисельності працівників, що свідчить про стабілізацію кадрової ситуації та відновлення потреби у додаткових трудових ресурсах у зв'язку зі зростанням обсягів виробництва.

Структура персоналу підприємства характеризує співвідношення окремих

категорій працівників та дозволяє оцінити збалансованість кадрового потенціалу.

Таблиця 2.4 - Структура персоналу ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ»

| Категорія персоналу          | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік | 2025 рік |
|------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Виробничий персонал          | 48       | 46       | 40       | 39       | 41       |
| Інженерно-технічний персонал | 12       | 12       | 11       | 10       | 10       |
| Адміністративний персонал    | 11       | 10       | 9        | 9        | 9        |

Аналіз структури свідчить про домінування виробничого персоналу, що є характерним для підприємств що спеціалізуються на розробці, виробництві та реалізації складського, підйимального та вантажно-розвантажувального обладнання.

Зменшення чисельності у всіх категоріях у 2022-2024 рр. пояснюється оптимізацією організаційної структури та підвищенням продуктивності праці.

При цьому частка адміністративного персоналу залишається стабільною, що свідчить про збереження управлінського апарату в межах необхідного рівня.

Важливим елементом оцінки кадрової політики є аналіз руху персоналу, який включає показники прийому та звільнення працівників.

Таблиця 2.5 - Рух персоналу підприємства

| Рік  | Прийнято, осіб | Звільнено, осіб | Середньооблікова чисельність |
|------|----------------|-----------------|------------------------------|
| 2021 | 8              | 11              | 71                           |
| 2022 | 10             | 15              | 68                           |
| 2023 | 7              | 9               | 60                           |
| 2024 | 6              | 6               | 58                           |
| 2025 | 7              | 5               | 60                           |

Розрахунок коефіцієнта плинності кадрів було здійснено наступним чином:

$$K_{пл} = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{со}} \times 100\% \quad (2.1)$$

де:

$K_{пл}$  - коефіцієнт плинності кадрів, %;

$Ч_{зв}$  - кількість звільнених працівників за період, осіб;

$Ч_{со}$  - середньооблікова чисельність персоналу за період, осіб.

2021 рік:  $K_{пл} = 11 / 71 \times 100\% = 15,49\%$

2022 рік:  $K_{пл} = 15 / 68 \times 100\% = 22,06\%$

2023 рік:  $K_{пл} = 9 / 60 \times 100\% = 15 \%$

2024 рік:  $K_{пл} = 6 / 58 \times 100\% = 10,34\%$

2025 рік:  $K_{пл} = 5 / 60 \times 100\% = 8,33\%$

У межах проведеного дослідження відсутня деталізація причин звільнення працівників, що унеможлиблює виокремлення звільнень за власним бажанням або з причин порушення трудової дисципліни. У зв'язку з цим коефіцієнт плинності кадрів у роботі розраховано узагальнено та порівняно до коефіцієнта вибуття персоналу.

Для більш повної оцінки руху персоналу доцільно розрахувати також коефіцієнт обороту з прийому та коефіцієнт обороту з вибуття, які дозволяють оцінити інтенсивність оновлення кадрового складу підприємства.

Коефіцієнт обороту з прийому визначається за формулою:

$$K_{пр} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{сер}} \times 100\% \quad (2.2)$$

де:

$Ч_{пр}$  - кількість прийнятих працівників;

$Ч_{сер}$  - середньооблікова чисельність персоналу.

Коефіцієнт обороту з вибуття:

$$K_{\text{виб}} = \frac{Ч_{\text{зв}}}{Ч_{\text{сер}}} \times 100\% \quad (2.3)$$

де:

$Ч_{\text{пр}}$  -  $Ч_{\text{зв}}$  - кількість звільнених працівників.

$Ч_{\text{сер}}$  - середньооблікова чисельність персоналу.

Таблиця 2.6 - Показники руху персоналу

| Рік  | $K_{\text{пр}}, \%$ | $K_{\text{виб}}, \%$ | $K_{\text{пл}}, \%$ |
|------|---------------------|----------------------|---------------------|
| 2021 | 11,27               | 15,49                | 15,49               |
| 2022 | 14,71               | 22,06                | 22,06               |
| 2023 | 11,67               | 15,00                | 15,00               |
| 2024 | 10,34               | 10,34                | 10,34               |
| 2025 | 11,67               | 8,33                 | 8,33                |

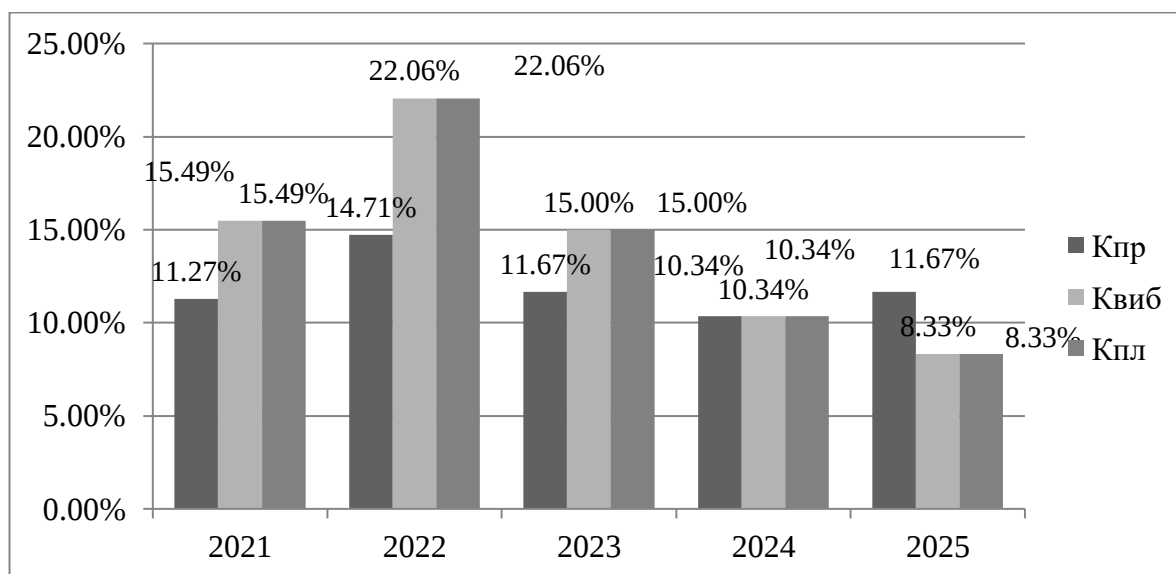


Рис. 2.3 - Динаміка показників руху персоналу ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» у 2021-2025 рр.

Отримані результати свідчать про те, що у 2022 році спостерігалася найбільша інтенсивність руху персоналу, що підтверджується високими значеннями як коефіцієнта прийому (14,71%), так і коефіцієнта вибуття

(22,06%). Це може свідчити про нестабільність кадрової політики підприємства у зазначений період.

У подальші роки спостерігається тенденція до зниження коефіцієнта вибуття, що є позитивним явищем і свідчить про підвищення стабільності трудового колективу.

Порівняння коефіцієнтів прийому та вибуття показує, що у 2021-2023 роках вибуття перевищувало прийом, що призводило до скорочення чисельності персоналу. У 2024 році показники вирівнюються, а у 2025 році спостерігається перевищення прийому над вибуттям, що свідчить про стабілізацію кадрової ситуації.

Ефективність використання трудових ресурсів підприємства значною мірою визначається рівнем організації робочого часу, оскільки саме він формує реальні можливості для здійснення виробничої діяльності та досягнення запланованих економічних результатів. Рациональне використання робочого часу сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат та зростанню ефективності функціонування підприємства в цілому.

Одним із ключових показників, що характеризує рівень використання трудового потенціалу підприємства, є фонд робочого часу. Його аналіз дозволяє оцінити обсяг трудових ресурсів, які можуть бути фактично залучені до виробничого процесу, а також виявити втрати робочого часу, пов'язані з неявками працівників та внутрішньозмінними простоями.

Важливим є розмежування календарного, номінального та ефективного фонду робочого часу. Якщо календарний фонд відображає загальну тривалість періоду, то номінальний фонд враховує вихідні та святкові дні, а ефективний фонд - фактичний час, який реально використовується працівниками у процесі виконання виробничих завдань.

З метою оцінки рівня використання трудових ресурсів ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» доцільно здійснити розрахунок ефективного фонду робочого часу з урахуванням неявок працівників та внутрішньозмінних втрат часу. Це дозволило отримати більш об'єктивну оцінку трудового потенціалу

підприємства та стане основою для подальшого аналізу продуктивності праці.

Для оцінки використання трудових ресурсів було здійснено розрахунок ефективного фонду робочого часу.

$$\Phi = Ч \times (Д - Д_{\text{неяв}}) \times t - В_{\text{втр}} \quad (2.4)$$

де:

$\Phi$  - ефективний фонд робочого часу;

$Ч$  - чисельність працівників;

$Д$  - кількість робочих днів;

$Д_{\text{неяв}}$  - неявки;

$t$  - тривалість робочого дня;

$В_{\text{втр}}$  - внутрішньозмінні втрати.

Таблиця 2.7 - Ефективний фонд робочого часу

| Рік  | Чисельність, осіб | Фонд на 1 працівника, год | Загальний фонд, люд.-год |
|------|-------------------|---------------------------|--------------------------|
| 2021 | 71                | 1709,12                   | 121 347,52               |
| 2022 | 68                | 1709,12                   | 116 220,16               |
| 2023 | 60                | 1709,12                   | 102 547,20               |
| 2024 | 58                | 1709,12                   | 99 128,96                |
| 2025 | 60                | 1709,12                   | 102 547,20               |

Отримані результати свідчать про поступове скорочення фонду робочого часу у 2021-2024 роках - з 121,3 тис. до 99,1 тис. людино-годин. Основною причиною є зменшення чисельності персоналу.

У 2025 році спостерігається незначне зростання показника, що пов'язано зі збільшенням кількості працівників. При цьому ефективний фонд часу на одного працівника залишається стабільним, що свідчить про незмінність умов використання робочого часу.

Зменшення загального фонду робочого часу при одночасному зростанні обсягів діяльності підприємства вказує на підвищення ефективності

використання трудових ресурсів.

Продуктивність праці є одним із найважливіших показників ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Вона характеризує обсяг виробленої або реалізованої продукції, що припадає на одного працівника підприємства.

Зростання продуктивності праці свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, а також про позитивний вплив системи стимулювання персоналу.

Таблиця 2.8 - Оцінка продуктивності праці ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ»

| Рік  | Виручка, грн | Фонд часу, люд.-год | Продуктивність, грн/год |
|------|--------------|---------------------|-------------------------|
| 2021 | 69 397 100   | 121 347,52          | 571,90                  |
| 2022 | 52 442 000   | 116 220,16          | 451,22                  |
| 2023 | 118 345 400  | 102 547,20          | 1 154,38                |
| 2024 | 176 461 100  | 99 128,96           | 1 779,77                |
| 2025 | 172 943 600  | 102 547,20          | 1 686,60                |

У дослідженні продуктивність праці визначалася за формулою:

$$ПП = \frac{О}{ФРЧ} \quad (2.5)$$

де:

ПП - продуктивність праці;

О - обсяг виробленої продукції;

ФРЧ - фонд робочого часу.

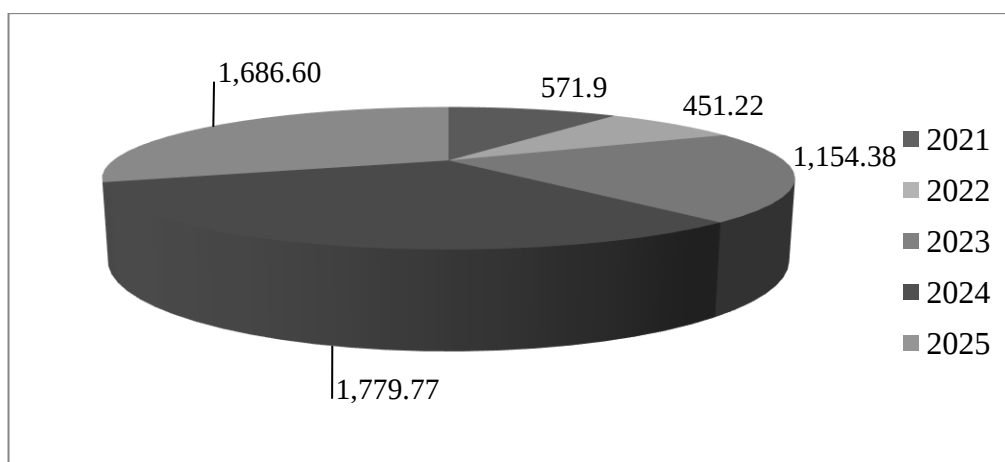


Рис. 2.4 - Динаміка продуктивності праці ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» у

2021-2025 рр.

Розрахунок продуктивності праці на основі ефективного фонду робочого часу показує суттєві зміни у результативності використання трудових ресурсів підприємства.

У 2022 році спостерігається зниження продуктивності праці до 451,22 грн/люд.-год, що пов'язано зі скороченням обсягів реалізації продукції. Однак починаючи з 2023 року відбувається різке зростання показника.

Зокрема, у 2023 році продуктивність праці зросла більш ніж у 2,5 раза та становила 1 154,38 грн/люд.-год. У 2024 році досягнуто максимального значення - 1 779,77 грн/люд.-год, що свідчить про значне підвищення ефективності використання робочого часу.

У 2025 році спостерігається незначне зниження показника до 1 686,60 грн/люд.-год, однак рівень продуктивності залишається суттєво вищим порівняно з попередніми роками.

Важливим елементом оцінки ефективності використання трудових ресурсів є аналіз фонду оплати праці, оскільки він безпосередньо пов'язаний із системою матеріального стимулювання персоналу та впливає на рівень мотивації працівників.

Розрахунок середньої заробітної плати відбувався за формулою:

$$З_{сер} = \frac{ФОП}{Ч} \quad (2.6)$$

де:

$З_{сер}$  - середня заробітна плата одного працівника;

ФОП - фонд оплати праці підприємства за відповідний період;

Ч - середньооблікова чисельність працівників за відповідний період.

Таблиця 2.9 - Динаміка фонду оплати праці

| Рік  | ФОП, грн   | Чисельність, осіб | Середньорічна заробітна плата, грн. |
|------|------------|-------------------|-------------------------------------|
| 2021 | 21 300 000 | 71                | 300 000,00                          |
| 2022 | 20 500 000 | 68                | 301 470,59                          |
| 2023 | 22 400 000 | 60                | 373 333,33                          |
| 2024 | 25 200 000 | 58                | 434 482,76                          |
| 2025 | 26 100 000 | 60                | 435 000,00                          |

Аналіз динаміки фонду оплати праці показує його поступове зростання у 2023-2025 роках. Якщо у 2022 році ФОП становив 20,5 млн грн, то у 2025 році він зріс до 26,1 млн грн.

Середня заробітна плата працівників має стійку тенденцію до зростання: з 300 тис. грн у 2021 році до 435 тис. грн у 2025 році.

Особливо суттєве зростання спостерігається у 2023-2024 роках, що пов'язано зі скороченням чисельності персоналу та підвищенням рівня оплати праці з метою утримання кваліфікованих працівників.

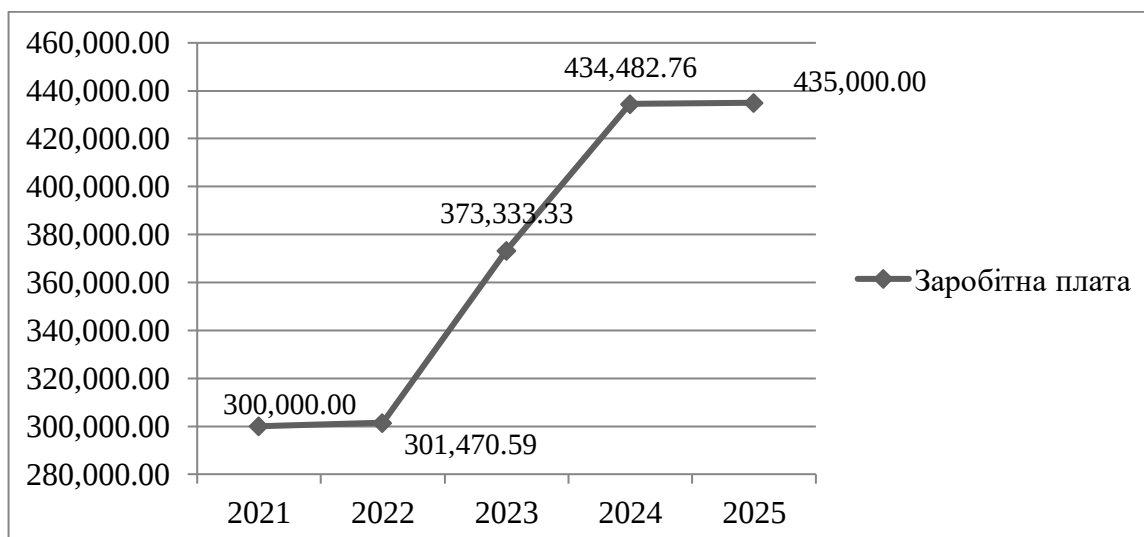


Рис. 2.5 - Динаміка фонду оплати праці

Порівняння темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати показує, що продуктивність праці зростає швидшими темпами, ніж витрати на оплату праці. Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових

ресурсів та економічну доцільність існуючої системи матеріального стимулювання персоналу.

### **2.3 Дослідження системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу**

Ефективність функціонування виробничого підприємства значною мірою залежить не лише від наявності необхідних трудових ресурсів, а й від рівня їх зацікавленості у результатах праці. Саме тому система стимулювання персоналу виступає важливим елементом управління трудовим потенціалом підприємства, оскільки забезпечує вплив на продуктивність праці, якість виконання виробничих завдань, стабільність кадрового складу та загальні економічні результати діяльності.

Для ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ», як виробничого підприємства, що спеціалізується на розробці, виробництві та реалізації складського, підіймального та вантажно-розвантажувального обладнання, система стимулювання персоналу має особливе значення. Це пов'язано з тим, що виробництво технічно складної продукції потребує залучення кваліфікованих працівників, здатних працювати з сучасним обладнанням, дотримуватися технологічних вимог, забезпечувати якість продукції та виконання замовлень у встановлені строки.

Система стимулювання персоналу на підприємстві має комплексний характер і поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти впливу на працівників. Матеріальне стимулювання спрямоване на забезпечення прямої економічної зацікавленості персоналу у результатах праці, тоді як нематеріальне стимулювання орієнтоване на формування лояльності, професійної залученості, відповідальності та позитивного соціально-психологічного клімату.

Загальну характеристику діючої системи стимулювання персоналу ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Основні елементи системи стимулювання персоналу ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ»

| Напрямок стимулювання      | Основні інструменти                                    | Характер впливу на персонал                                            |
|----------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Матеріальне стимулювання   | Основна заробітна плата                                | Забезпечує базову економічну мотивацію працівників                     |
|                            | Преміювання за результати роботи                       | Формує зацікавленість у виконанні виробничих завдань                   |
|                            | Доплати надбавки та                                    | Компенсує складність, інтенсивність або додатковий обсяг роботи        |
| Нематеріальне стимулювання | Моральне заохочення                                    | Підвищує визнання працівника та його значущість у колективі            |
|                            | Професійний розвиток через набуття практичного досвіду | Сприяє підвищенню кваліфікації та професійної компетентності           |
|                            | Сприятливі умови праці та чіткий розподіл обов'язків   | Підвищує організованість праці та відповідальність персоналу           |
| Організаційне стимулювання | Контроль виконання завдань і оцінка результатів роботи | Забезпечує зв'язок між трудовою поведінкою та управлінськими рішеннями |

Аналіз наведених елементів свідчить, що система стимулювання персоналу підприємства орієнтована переважно на підтримання стабільної трудової активності працівників та забезпечення виконання виробничих завдань. Основну роль у ній відіграють матеріальні стимули, насамперед заробітна плата, премії та доплати. Водночас нематеріальні стимули також використовуються, однак мають менш формалізований характер.

Основою матеріального стимулювання працівників ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» є заробітна плата. Вона виконує не лише відтворювальну функцію, а й мотиваційну, оскільки безпосередньо впливає на рівень зацікавленості працівників у результатах праці. Для виробничого персоналу важливим є

зв'язок оплати праці з обсягом виконаних робіт, складністю виробничих операцій, якістю продукції та дотриманням установлених строків виконання замовлень.

У межах підприємства матеріальне стимулювання включає основну заробітну плату, додаткову заробітну плату, премії, доплати та інші заохочувальні виплати. Основна заробітна плата формується залежно від посади, кваліфікації працівника, складності виконуваних робіт та зайнятості у виробничому процесі. Додаткова заробітна плата може бути пов'язана з виконанням додаткових завдань, понаднормовою роботою, інтенсивністю праці або особливими умовами виконання виробничих операцій.

Преміювання персоналу використовується як інструмент посилення зацікавленості працівників у досягненні результатів діяльності підприємства. Його застосування є особливо важливим для виробничих підприємств, де кінцевий результат залежить від своєчасного виконання замовлень, дотримання технологічних вимог, якості продукції та ефективного використання робочого часу.

Матеріальне стимулювання на підприємстві можна представити у вигляді таких основних складових.

Таблиця 2.11 - Характеристика матеріального стимулювання персоналу ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ»

| Елемент матеріального стимулювання | Зміст                                                              | Очікуваний результат                                    |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Основна заробітна плата            | Виплата відповідно до посади, кваліфікації та складності роботи    | Забезпечення стабільної зайнятості та базової мотивації |
| Додаткова заробітна плата          | Оплата за додаткові роботи, інтенсивність праці, складні умови     | Підвищення готовності виконувати додаткові завдання     |
| Премії                             | За виконання виробничих планів, дотримання строків і якість роботи | Посилення результативності праці                        |

Продовження таблиці 2.11

|                       |                                                           |                                              |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Доплати та надбавки   | За професійну майстерність, досвід, понаднормову роботу   | Утримання кваліфікованих працівників         |
| Заохочувальні виплати | Можливі виплати за високі результати або особливий внесок | Підвищення лояльності та трудової активності |

Дані таблиці свідчать, що матеріальне стимулювання на підприємстві виконує важливу роль у забезпеченні трудової активності персоналу. Особливо важливим є те, що заробітна плата та преміальні виплати безпосередньо пов'язані з економічними інтересами працівників, а тому здатні швидко впливати на їхню поведінку та результативність праці.

У підрозділі 2.2 було встановлено, що фонд оплати праці підприємства має тенденцію до зростання. Зокрема, у 2022 році ФОП становив 20,5 млн грн, а у 2025 році збільшився до 26,1 млн грн. Водночас середньорічна заробітна плата працівників зросла з 300,0 тис. грн у 2021 році до 435,0 тис. грн у 2025 році. Така динаміка свідчить про посилення ролі матеріального стимулювання у системі управління персоналом підприємства.

Зростання середньої заробітної плати при відносно стабільній чисельності персоналу може розглядатися як один із чинників утримання кваліфікованих працівників. Це має важливе значення для ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ», оскільки виробництво складського та підйимального обладнання потребує технічно підготовлених кадрів, а їх заміна може спричиняти додаткові витрати на пошук, навчання та адаптацію нових працівників.

Разом з тим, аналіз діючої системи матеріального стимулювання дозволяє виявити певні проблемні аспекти. Зокрема, система преміювання потребує більшої формалізації, оскільки недостатньо чіткі критерії нарахування премій можуть знижувати її мотиваційний ефект. Якщо працівник не розуміє, які саме результати впливають на розмір премії, преміювання може сприйматися не як стимул до підвищення продуктивності, а як нерегулярна або суб'єктивна виплата.

Крім того, доцільним є посилення зв'язку між оплатою праці та індивідуальними показниками ефективності працівників. Для виробничого персоналу такими показниками можуть бути виконання норм виробітку, якість виготовленої продукції, дотримання строків, відсутність браку, економне використання матеріалів і дотримання трудової дисципліни. Для адміністративного та інженерно-технічного персоналу доцільно враховувати своєчасність виконання завдань, якість технічної документації, ефективність комунікації з клієнтами, участь у вдосконаленні виробничих процесів.

Поряд із матеріальним стимулюванням важливу роль у діяльності підприємства відіграє нематеріальне стимулювання. Воно спрямоване на задоволення професійних, соціальних та організаційних потреб працівників, формування позитивного ставлення до підприємства, підвищення залученості персоналу та зниження ризику плинності кадрів.

До основних форм нематеріального стимулювання, які можуть застосовуватися на підприємстві, належать моральне заохочення, визнання результатів праці, можливості професійного розвитку, сприятливі умови праці, участь працівників у вирішенні виробничих питань, чіткий розподіл функціональних обов'язків та підтримка позитивного соціально-психологічного клімату.

На ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» нематеріальне стимулювання проявляється насамперед через організаційні умови праці. Працівники мають визначені посадові обов'язки та зони відповідальності, що сприяє чіткості виконання виробничих завдань. Наявність сучасного виробничого обладнання також створює умови для професійного розвитку персоналу, оскільки працівники мають можливість набувати практичного досвіду роботи з технологічними процесами та обладнанням.

Водночас нематеріальна мотивація на підприємстві потребує подальшого розвитку. На відміну від заробітної плати чи преміювання, нематеріальні стимули часто не мають чіткої системи оцінки та документального закріплення. Це може знижувати їхній вплив на мотивацію персоналу, оскільки працівники

не завжди бачать зв'язок між власною ініціативністю, професійним розвитком, якістю роботи та можливістю отримати визнання або кар'єрне просування.

Особливо важливим напрямом нематеріального стимулювання для виробничого підприємства є професійне навчання та підвищення кваліфікації. У сфері виробництва складського, підйимального та вантажно-розвантажувального обладнання технологічні процеси постійно змінюються, тому працівники мають оновлювати професійні знання та навички. Наявність системи наставництва, внутрішнього навчання, підготовки нових працівників та підвищення кваліфікації може позитивно впливати на якість продукції, продуктивність праці та рівень залученості персоналу.

Загальну характеристику нематеріального стимулювання персоналу підприємства наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Основні напрями нематеріального стимулювання персоналу ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ»

| <b>Напрямок нематеріального стимулювання</b> | <b>Зміст</b>                                              | <b>Вплив на персонал</b>                              |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Моральне заохочення                          | Подяки, усне визнання, позитивна оцінка результатів праці | Підвищення значущості працівника у колективі          |
| Професійний розвиток                         | Набуття практичного досвіду, навчання на робочому місці   | Підвищення кваліфікації та професійної впевненості    |
| Організація праці                            | Чіткий розподіл обов'язків і відповідальності             | Зменшення конфліктів і підвищення дисципліни          |
| Умови праці                                  | Забезпечення необхідними засобами праці та обладнанням    | Підвищення продуктивності та безпеки праці            |
| Соціально-психологічний клімат               | Підтримка взаємодії між працівниками та керівництвом      | Формування лояльності до підприємства                 |
| Кар'єрні можливості                          | Перспективи професійного зростання                        | Зниження плинності та утримання кваліфікованих кадрів |

Отже, нематеріальне стимулювання є важливим доповненням до системи матеріальної мотивації. Якщо матеріальні стимули забезпечують переважно короткостроковий вплив на працівників, то нематеріальні формують довгострокову прихильність до підприємства, сприяють професійному розвитку та підвищують стабільність трудового колективу.

Зв'язок системи стимулювання з результатами аналізу кадрового потенціалу проявляється у динаміці плинності персоналу. У підрозділі 2.2 було встановлено, що у 2022 році рівень плинності кадрів був найвищим, однак у подальші роки він поступово знижувався. Це може свідчити про стабілізацію кадрової ситуації та часткове покращення мотиваційного середовища на підприємстві.

Водночас наявність плинності кадрів у попередні роки свідчить про те, що система стимулювання не є повністю досконалою. На рівень закріплення працівників можуть впливати не лише розмір заробітної плати, а й умови праці, справедливність преміювання, можливості професійного розвитку, стиль управління та соціально-психологічний клімат у колективі.

Проведений аналіз дозволяє виділити основні проблеми діючої системи стимулювання персоналу ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ»:

- недостатня формалізація критеріїв преміювання;
- обмежене використання індивідуальних показників ефективності працівників;
- недостатній розвиток нематеріального стимулювання;
- обмежені можливості професійного та кар'єрного розвитку;
- відсутність комплексної системи оцінювання результатів праці персоналу;
- недостатній зв'язок між результатами роботи окремого працівника та розміром винагороди.

Наявність зазначених проблем не означає неефективність системи стимулювання загалом. Навпаки, позитивна динаміка продуктивності праці, зростання середньої заробітної плати та зниження плинності кадрів свідчать

про те, що підприємство має певну основу для ефективного управління персоналом. Однак для підвищення економічної ефективності системи стимулювання необхідно посилити її адресність, прозорість і зв'язок із результатами праці.

Таким чином, система матеріального та нематеріального стимулювання персоналу ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» має комплексний характер і включає заробітну плату, премії, доплати, моральне заохочення, організаційні умови праці та можливості професійного розвитку. Основну роль у мотиваційному механізмі підприємства відіграють матеріальні стимули, однак для забезпечення довгострокової ефективності необхідним є посилення нематеріальної складової.

Отже, діюча система стимулювання персоналу загалом сприяє підтриманню трудової активності працівників і стабілізації кадрового складу, проте потребує вдосконалення в частині формалізації преміювання, запровадження індивідуальних показників ефективності, розвитку нематеріальної мотивації та створення більш прозорого механізму оцінювання результатів праці.

## **2.4 Оцінка впливу системи стимулювання на економічні результати діяльності підприємства**

Оцінка впливу системи стимулювання персоналу на економічні результати діяльності підприємства є важливим етапом дослідження, оскільки дозволяє визначити, наскільки витрати на персонал і застосовані мотиваційні інструменти сприяють підвищенню результативності господарської діяльності. Для виробничого підприємства ефективна система матеріального та нематеріального стимулювання має особливе значення, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання виробничих завдань, стабільність кадрового складу та рівень прибутковості.

У попередніх підрозділах було встановлено, що на ТОВ «ФОРСТОР

ІНДАСТРІ» застосовується система стимулювання персоналу, яка поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти. Основу матеріального стимулювання становлять заробітна плата, премії, доплати та інші заохочувальні виплати. Нематеріальне стимулювання проявляється через організаційні умови праці, моральне заохочення, професійний розвиток, чіткий розподіл функціональних обов'язків та підтримку позитивного соціально-психологічного клімату.

Для оцінки впливу стимулювання персоналу на економічні результати діяльності підприємства доцільно проаналізувати взаємозв'язок між динамікою фонду оплати праці, середньої заробітної плати, плинності персоналу, доходу та чистого прибутку підприємства. Узагальнені показники наведено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Динаміка показників стимулювання персоналу та економічних результатів діяльності ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ»

| Показник                           | 2021 рік   | 2022 рік   | 2023 рік    | 2024 рік    | 2025 рік    |
|------------------------------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| Дохід, грн                         | 69 397 100 | 52 442 000 | 118 345 400 | 176 461 100 | 172 943 600 |
| Чистий прибуток, грн               | 2 729 300  | 2 284 800  | 5 376 800   | 7 970 800   | 8 080 100   |
| Фонд оплати праці, грн             | 21 300 000 | 20 500 000 | 22 400 000  | 25 200 000  | 26 100 000  |
| Кількість працівників, осіб        | 71         | 68         | 60          | 58          | 60          |
| Середньорічна заробітна плата, грн | 300 000,00 | 301 470,59 | 373 333,33  | 434 482,76  | 435 000,00  |
| Плинність персоналу, %             | 15,49      | 22,06      | 15,00       | 10,34       | 8,33        |

Аналіз даних таблиці 2.13 свідчить про те, що у 2021-2025 роках діяльність ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» загалом характеризувалася позитивною динамікою основних економічних показників. Дохід підприємства зріс із 69 397,1 тис. грн у 2021 році до 172 943,6 тис. грн у 2025 році. Найбільше значення доходу було досягнуто у 2024 році - 176 461,1 тис. грн.

Чистий прибуток підприємства також має стійку тенденцію до зростання.

Якщо у 2021 році він становив 2 729,3 тис. грн, то у 2025 році збільшився до 8 080,1 тис. грн. Це свідчить про підвищення результативності господарської діяльності та покращення здатності підприємства генерувати прибуток.

Одночасно з цим спостерігається зростання фонду оплати праці. У 2021 році він становив 21 300,0 тис. грн, а у 2025 році - 26 100,0 тис. грн. Зростання ФОП супроводжується підвищенням середньорічної заробітної плати одного працівника з 300,0 тис. грн у 2021 році до 435,0 тис. грн у 2025 році. Така динаміка свідчить про посилення ролі матеріального стимулювання в системі управління персоналом підприємства.

Важливим позитивним результатом є зниження плинності персоналу. Найвищий рівень плинності спостерігався у 2022 році - 22,06%, однак у наступні роки показник поступово зменшувався і у 2025 році становив 8,33%. Це може свідчити про стабілізацію кадрового складу, покращення мотиваційного середовища та підвищення здатності підприємства утримувати працівників.

Для більш глибокої оцінки впливу системи стимулювання на економічні результати доцільно проаналізувати показники економічної віддачі витрат на оплату праці. Вони дозволяють визначити, який обсяг доходу та чистого прибутку припадає на 1 грн фонду оплати праці, а також оцінити результативність роботи персоналу через показники доходу та прибутку на одного працівника.

Дохід на 1 грн фонду оплати праці розраховується за формулою:

$$K_{\text{дфоп}} = \frac{D}{\text{ФОП}} \quad (2.7)$$

де:

$K_{\text{дфоп}}$  - дохід на 1 грн фонду оплати праці;

$D$  - дохід підприємства;

ФОП - фонд оплати праці.

Чистий прибуток на 1 грн фонду оплати праці визначається за формулою:

$$K_{пфоп} = \frac{ЧП}{ФОП} \quad (2.8)$$

де:

$K_{пфоп}$  - чистий прибуток на 1 грн фонду оплати праці;

ЧП - чистий прибуток підприємства;

ФОП - фонд оплати праці.

Дохід на одного працівника визначається за формулою:

$$Дп = \frac{Д}{ч} \quad (2.9)$$

де:

Дп - дохід на одного працівника;

Д - дохід підприємства;

Ч - середньооблікова чисельність персоналу.

Чистий прибуток на одного працівника розраховується за формулою:

$$ЧПп = \frac{ЧП}{ч} \quad (2.10)$$

де:

$ЧПп$  - чистий прибуток на одного працівника;

ЧП - чистий прибуток підприємства;

Ч - середньооблікова чисельність персоналу.

Результати розрахунків наведено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 - Показники економічної віддачі витрат на оплату праці  
ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ»

| Показник                             | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік  | 2024 рік  | 2025 рік  |
|--------------------------------------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|
| Дохід на 1 грн ФОП, грн              | 3,26     | 2,56     | 5,28      | 7,00      | 6,63      |
| Чистий прибуток на 1 грн ФОП, грн    | 0,13     | 0,11     | 0,24      | 0,32      | 0,31      |
| Дохід на 1 працівника, грн           | 977 424  | 771 206  | 1 972 423 | 3 042 433 | 2 882 393 |
| Чистий прибуток на 1 працівника, грн | 38 441   | 33 600   | 89 613    | 137 428   | 134 668   |

Дані таблиці 2.14 свідчать про зростання економічної віддачі витрат на оплату праці. Дохід на 1 грн фонду оплати праці збільшився з 3,26 грн у 2021 році до 6,63 грн у 2025 році. Найвище значення показника зафіксовано у 2024 році - 7,00 грн, що свідчить про найбільш ефективне співвідношення між витратами на оплату праці та отриманим доходом.

У 2022 році показник доходу на 1 грн ФОП знизився до 2,56 грн, що було пов'язано зі скороченням доходу підприємства. Проте вже з 2023 року спостерігається різке зростання цього показника, що свідчить про відновлення та підвищення економічної результативності діяльності підприємства.

Чистий прибуток на 1 грн фонду оплати праці також має позитивну динаміку. У 2021 році на 1 грн ФОП припадало 0,13 грн чистого прибутку, у 2022 році - 0,11 грн, а у 2025 році - вже 0,31 грн. Найвище значення показника було досягнуто у 2024 році - 0,32 грн. Це свідчить про те, що витрати на оплату праці забезпечують економічну віддачу та не призводять до зниження прибутковості підприємства.

Важливим показником ефективності використання персоналу є дохід на одного працівника. У 2021 році він становив 977 424 грн, у 2022 році знизився до 771 206 грн, проте у 2023-2025 роках суттєво зріс. У 2024 році дохід на одного працівника досяг максимального значення - 3 042 433 грн, а у 2025 році становив 2 882 393 грн. Незначне зниження у 2025 році порівняно з 2024 роком

пояснюється певним зменшенням доходу підприємства при незначному збільшенні чисельності персоналу.

Чистий прибуток на одного працівника також зріс: з 38 441 грн у 2021 році до 134 668 грн у 2025 році. Це свідчить про суттєве підвищення результативності використання трудових ресурсів та ефективності управління персоналом.

Для оцінки впливу системи стимулювання персоналу важливим є також зіставлення динаміки середньої заробітної плати, продуктивності праці та плинності кадрів. Зростання середньорічної заробітної плати у 2021-2025 роках супроводжується зниженням плинності персоналу та зростанням продуктивності праці. Це свідчить про наявність позитивного взаємозв'язку між матеріальним стимулюванням і стабільністю кадрового складу.

У підрозділі 2.2 було визначено, що продуктивність праці на основі ефективного фонду робочого часу зросла з 571,90 грн/люд.-год у 2021 році до 1 686,60 грн/люд.-год у 2025 році. Найвище значення показника було досягнуто у 2024 році - 1 779,77 грн/люд.-год. Така динаміка свідчить про значне підвищення ефективності використання робочого часу та трудового потенціалу підприємства.

Зростання продуктивності праці при одночасному підвищенні середньої заробітної плати є позитивним явищем, оскільки свідчить про економічну доцільність витрат на персонал. Це означає, що збільшення витрат на оплату праці не супроводжується зниженням економічної результативності, а навпаки - відбувається на фоні зростання доходу, прибутку та віддачі від використання трудових ресурсів.

Разом з тим, у 2025 році порівняно з 2024 роком спостерігається незначне зниження доходу на 1 грн ФОП та доходу на одного працівника. Це свідчить про наявність певних резервів для подальшого підвищення ефективності системи стимулювання персоналу. Зокрема, актуальним є посилення зв'язку між оплатою праці та конкретними результатами роботи працівників,

удосконалення преміювання, запровадження індивідуальних показників ефективності та розвиток нематеріального стимулювання.

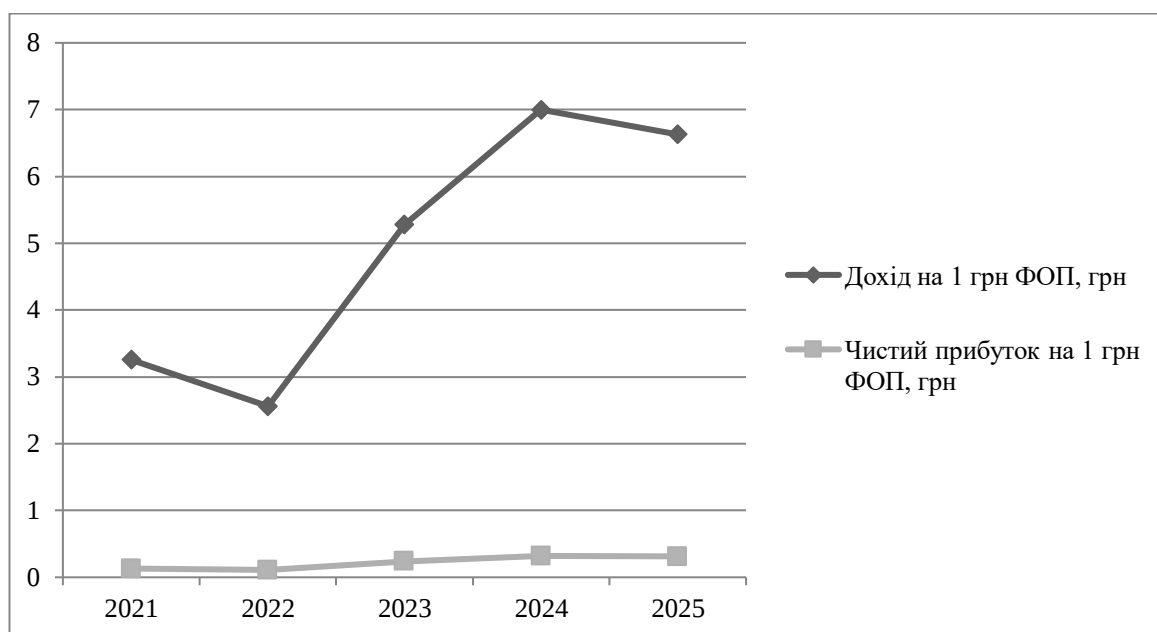


Рис. 2.6 - Динаміка економічної віддачі фонду оплати праці ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» у 2021-2025 рр.

На рисунку 2.5 представлено динаміку доходу на 1 грн фонду оплати праці та чистого прибутку на 1 грн фонду оплати праці ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» у 2021-2025 роках. Аналіз свідчить, що у 2022 році відбулося зниження обох показників, однак починаючи з 2023 року спостерігається їх суттєве зростання. Найвищий рівень економічної віддачі фонду оплати праці було досягнуто у 2024 році. У 2025 році показники дещо знизилися, проте залишилися значно вищими порівняно з 2021-2022 роками, що підтверджує позитивний вплив системи стимулювання персоналу на економічні результати діяльності підприємства.

Вплив системи стимулювання персоналу на економічні результати підприємства можна представити через такі основні напрями:

підвищення заробітної плати сприяє зростанню зацікавленості працівників у результатах праці;

преміювання та доплати стимулюють виконання виробничих завдань, дотримання строків і підвищення якості продукції;

нематеріальні стимули сприяють стабілізації трудового колективу та зниженню плинності кадрів;

зменшення плинності персоналу знижує витрати на пошук, адаптацію та навчання нових працівників;

підвищення продуктивності праці сприяє зростанню доходу та прибутку підприємства.

Отже, результати аналізу підтверджують, що система стимулювання персоналу ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» має позитивний вплив на економічні результати діяльності підприємства. Це проявляється у зростанні доходу, чистого прибутку, продуктивності праці, економічної віддачі фонду оплати праці та зниженні плинності кадрів.

Водночас діюча система стимулювання не є повністю досконалою. Її ефективність може бути підвищена за рахунок більш чіткої формалізації преміювання, запровадження КРІ, розширення нематеріальних стимулів, розвитку професійного навчання та посилення зв'язку між індивідуальними результатами праці й винагородою.

Таким чином, оцінка впливу системи стимулювання на економічні результати діяльності підприємства свідчить про її загальну результативність, однак також виявляє наявність резервів для подальшого вдосконалення.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі нами було проведено аналіз системи стимулювання персоналу ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» та оцінено її зв'язок з економічними результатами діяльності підприємства.

Встановлено, що ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» є сучасним виробничим підприємством, яке спеціалізується на розробці, виробництві та реалізації складського, підйимального та вантажно-розвантажувального обладнання.

Підприємство має сформовану організаційну структуру, побудовану за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл функцій між підрозділами, координацію виробничих, комерційних та управлінських процесів, а також оперативність прийняття управлінських рішень.

Аналіз основних економічних показників засвідчив загалом позитивну динаміку розвитку підприємства у 2021-2025 роках. Дохід підприємства зріс із 69 397,1 тис. грн у 2021 році до 172 943,6 тис. грн у 2025 році, а чистий прибуток - із 2 729,3 тис. грн до 8 080,1 тис. грн. Така динаміка свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства, підвищення попиту на його продукцію та покращення результативності господарської діяльності.

У процесі аналізу кадрового потенціалу встановлено, що чисельність персоналу підприємства у 2021-2024 роках мала тенденцію до скорочення: з 71 особи у 2021 році до 58 осіб у 2024 році. У 2025 році кількість працівників зросла до 60 осіб, що свідчить про стабілізацію кадрової ситуації та відновлення потреби у трудових ресурсах. У структурі персоналу переважає виробничий персонал, що є характерним для підприємства виробничого типу та відповідає специфіці його діяльності.

Аналіз руху персоналу показав, що найбільш напруженою кадрова ситуація була у 2022 році, коли коефіцієнт плинності та коефіцієнт вибуття становили 22,06%. У подальші роки спостерігається поступове зниження цих показників: у 2025 році плинність персоналу зменшилася до 8,33%. Це є позитивною тенденцією та свідчить про підвищення стабільності трудового колективу, поліпшення умов утримання персоналу та часткове покращення мотиваційного середовища на підприємстві.

Оцінка ефективності використання трудових ресурсів засвідчила зростання продуктивності праці. У 2021 році продуктивність становила 571,90 грн/люд.-год, у 2024 році досягла максимального значення - 1 779,77 грн/люд.-год, а у 2025 році залишалася на високому рівні - 1 686,60 грн/люд.-год. Така динаміка свідчить про підвищення результативності використання робочого часу, оптимізацію виробничих процесів та зростання ефективності праці

персоналу.

Дослідження системи стимулювання персоналу показало, що на підприємстві застосовуються як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Основу матеріального стимулювання становлять заробітна плата, премії, доплати, надбавки та інші заохочувальні виплати. Нематеріальне стимулювання проявляється через моральне заохочення, організацію праці, сприятливі умови роботи, професійний розвиток, чіткий розподіл функціональних обов'язків та підтримку соціально-психологічного клімату.

Водночас встановлено, що діюча система стимулювання персоналу потребує подальшого вдосконалення. Основними проблемами є недостатня формалізація критеріїв преміювання, обмежене використання індивідуальних показників ефективності, недостатній розвиток нематеріального стимулювання, обмежені можливості професійного та кар'єрного зростання, а також недостатньо чіткий зв'язок між результатами роботи окремого працівника та розміром винагороди.

Оцінка впливу системи стимулювання на економічні результати підприємства підтвердила її загальну результативність. Зростання фонду оплати праці з 21 300,0 тис. грн у 2021 році до 26 100,0 тис. грн у 2025 році супроводжувалося збільшенням середньорічної заробітної плати з 300,0 тис. грн до 435,0 тис. грн, зростанням продуктивності праці, зниженням плинності кадрів та підвищенням економічної віддачі витрат на оплату праці.

Розрахунок показників економічної віддачі фонду оплати праці засвідчив, що дохід на 1 грн ФОП зріс із 3,26 грн у 2021 році до 6,63 грн у 2025 році, а чистий прибуток на 1 грн ФОП - із 0,13 грн до 0,31 грн. Дохід на одного працівника збільшився з 977,4 тис. грн до 2 882,4 тис. грн, а чистий прибуток на одного працівника - з 38,4 тис. грн до 134,7 тис. грн. Це свідчить про підвищення ефективності використання персоналу та економічну доцільність витрат на його стимулювання.

Отже, проведений аналіз дає підстави зробити висновок, що система матеріального та нематеріального стимулювання персоналу ТОВ «ФОРСТОР

ІНДАСТРІ» загалом позитивно впливає на економічні результати діяльності підприємства. Водночас наявні недоліки у формалізації преміювання, оцінюванні результатів праці, розвитку нематеріальної мотивації та професійного зростання персоналу свідчать про необхідність її подальшого вдосконалення.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

#### 3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення системи стимулювання персоналу підприємства

Проведений аналіз системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» засвідчив, що на підприємстві вже сформовано певний комплекс інструментів впливу на трудову поведінку працівників. До них належать основна заробітна плата, преміювання за результати роботи, доплати та надбавки, моральне заохочення, професійний розвиток через набуття практичного досвіду, сприятливі умови праці та чіткий розподіл посадових обов'язків. У роботі вже визначено, що матеріальне стимулювання забезпечує економічну зацікавленість персоналу, а нематеріальне спрямоване на формування лояльності, залученості та відповідальності працівників.

Водночас наявна система стимулювання не може вважатися повністю досконалою, оскільки її окремі елементи потребують більшої формалізації, прозорості та зв'язку з конкретними результатами праці. За результатами аналізу встановлено, що система стимулювання загалом позитивно впливає на економічні результати діяльності підприємства, однак має недоліки у формалізації преміювання, оцінюванні результатів праці, розвитку нематеріальної мотивації та професійному зростанні персоналу.

Для ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» питання вдосконалення системи стимулювання має важливе значення, оскільки підприємство здійснює виробничу діяльність, пов'язану з розробкою, виробництвом та реалізацією складського, підіймального і вантажно-розвантажувального обладнання. Такий напрям діяльності потребує високого рівня професійної відповідальності

персоналу, дотримання технологічної дисципліни, забезпечення якості продукції, своєчасного виконання замовлень та раціонального використання ресурсів.

Отже, удосконалення системи стимулювання персоналу має бути спрямоване не лише на підвищення рівня оплати праці, а й на створення такої системи заохочення, яка б стимулювала працівників до підвищення продуктивності, якості роботи, професійного розвитку та відповідального ставлення до результатів діяльності підприємства.

Основні проблеми діючої системи стимулювання персоналу ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» та напрями їх вирішення наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Основні проблеми діючої системи стимулювання персоналу ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» та напрями їх вирішення

| <b>Виявлена проблема</b>                                     | <b>Прояв проблеми на підприємстві</b>                                                                                               | <b>Напрямок удосконалення</b>                                                     |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Недостатня формалізація системи преміювання                  | Премії можуть нараховуватися без достатньо чітких і зрозумілих критеріїв результативності                                           | Розробка положення про преміювання з урахуванням ключових показників ефективності |
| Недостатній зв'язок між оплатою праці та результатами роботи | Працівники не завжди бачать пряму залежність між особистим внеском і рівнем винагороди                                              | Прив'язка матеріального стимулювання до індивідуальних і колективних результатів  |
| Обмежене використання нематеріальних стимулів                | Основний акцент робиться на матеріальному заохоченні, тоді як визнання, навчання та кар'єрний розвиток використовуються недостатньо | Розширення системи нематеріальної мотивації                                       |

Продовження таблиці 3.1

|                                                     |                                                                                                      |                                                               |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Відсутність системного оцінювання результатів праці | Результати роботи працівників не завжди оцінюються за єдиними критеріями                             | Запровадження регулярного оцінювання персоналу                |
| Недостатня прозорість мотиваційного механізму       | Працівники можуть не повною мірою розуміти, за які саме результати отримують заохочення              | Формування прозорості та справедливої системи стимулювання    |
| Недостатній розвиток професійного навчання          | Професійне зростання відбувається переважно через практичний досвід, без системної програми розвитку | Організація навчання, наставництва та підвищення кваліфікації |

Як видно з таблиці 3.1, основні проблеми системи стимулювання персоналу пов'язані не стільки з відсутністю стимулюючих інструментів, скільки з необхідністю їх упорядкування, формалізації та прив'язки до конкретних результатів діяльності. Саме тому вдосконалення системи стимулювання доцільно здійснювати комплексно, поєднуючи матеріальні, нематеріальні та організаційні заходи.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи стимулювання персоналу є запровадження ключових показників ефективності - КРІ. Використання КРІ дозволяє встановити чіткий зв'язок між результатами праці працівника та рівнем його винагороди. На відміну від традиційного преміювання, яке може мати частково суб'єктивний характер, система КРІ передбачає використання конкретних, вимірюваних і зрозумілих критеріїв оцінювання.

Запровадження КРІ має важливе значення для підвищення прозорості системи преміювання. Працівник повинен розуміти, які саме результати очікуються від нього, як вони будуть оцінюватися та яким чином впливатимуть на розмір матеріального заохочення. Це сприятиме зростанню відповідальності

персоналу, підвищенню трудової дисципліни та посиленню зацікавленості у досягненні цілей підприємства.

Запропоновані напрями удосконалення системи стимулювання персоналу ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Запропоновані напрями удосконалення системи стимулювання персоналу ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ»

| Напрямок удосконалення                                   | Зміст напрямку                                                                                | Очікуваний результат                                                |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Запровадження КРІ                                        | Визначення ключових показників ефективності як основи для оцінювання результатів праці        | Підвищення об'єктивності та прозорості преміювання                  |
| Удосконалення преміювання                                | Формування чітких критеріїв нарахування премій залежно від результатів роботи                 | Зростання зацікавленості персоналу у досягненні планових показників |
| Розвиток нематеріального стимулювання                    | Розширення інструментів морального заохочення, визнання, навчання та кар'єрного розвитку      | Підвищення лояльності, залученості та задоволеності персоналу       |
| Запровадження оцінювання персоналу                       | Регулярний аналіз результатів праці за кількісними та якісними критеріями                     | Обґрунтоване прийняття кадрових і мотиваційних рішень               |
| Професійний розвиток працівників                         | Створення умов для підвищення кваліфікації та професійного зростання                          | Підвищення якості трудового потенціалу підприємства                 |
| Посилення зв'язку стимулювання економічними результатами | Орієнтація системи винагороди на продуктивність, якість, економію ресурсів та виконання плану | Покращення економічної ефективності діяльності підприємства         |

Дані таблиці 3.2 свідчать, що вдосконалення системи стимулювання персоналу має охоплювати декілька взаємопов'язаних напрямів. Найважливішим серед них є перехід від переважно загального преміювання до

системи заохочення, що базується на конкретних результатах роботи. Такий підхід дає змогу посилити мотиваційний вплив винагороди та підвищити її справедливість.

Важливим напрямом є також удосконалення нематеріального стимулювання. У сучасних умовах працівники орієнтуються не лише на рівень заробітної плати, а й на можливість професійного розвитку, визнання власних досягнень, комфортні умови праці, стабільність зайнятості та позитивний морально-психологічний клімат у колективі. Саме тому для ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» доцільним є розширення нематеріальних форм мотивації, які можуть доповнювати матеріальне заохочення.

Окремої уваги потребує запровадження системного оцінювання персоналу. Його необхідність обумовлена тим, що без об'єктивної оцінки результатів праці складно забезпечити справедливе преміювання та визначити реальний внесок кожного працівника у досягнення цілей підприємства. Оцінювання має проводитися на основі зрозумілих критеріїв, які враховують як кількісні, так і якісні результати роботи.

Кількісні критерії можуть включати обсяг виконаних завдань, продуктивність праці, виконання виробничих норм, кількість допущених помилок або випадків браку. Якісні критерії доцільно пов'язувати з відповідальністю, дисциплінованістю, ініціативністю, здатністю працювати в команді, дотриманням технологічних вимог та професійним ставленням до роботи.

Важливо зазначити, що вдосконалення системи стимулювання персоналу не повинно здійснюватися раптово, без попередньої підготовки та пояснення працівникам сутності запропонованих змін. Запровадження КРІ, оновлення порядку преміювання, розширення нематеріальних стимулів та впровадження регулярного оцінювання результатів праці мають відбуватися поступово, оскільки будь-які зміни у сфері оплати праці та винагороди безпосередньо впливають на інтереси персоналу.

Для ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» особливо важливо забезпечити прозорість цього процесу. Працівники повинні розуміти, з якою метою змінюється система стимулювання, які показники будуть враховуватися під час оцінювання їхньої роботи, яким чином результати праці впливатимуть на розмір премії та які можливості для професійного розвитку відкриватиме оновлена мотиваційна система.

З цією метою доцільно розробити внутрішнє положення про матеріальне та нематеріальне стимулювання персоналу. У такому документі необхідно визначити основні цілі стимулювання, категорії працівників, загальні критерії преміювання, порядок застосування KPI, умови отримання матеріальних і нематеріальних заохочень, а також відповідальних осіб за організацію та контроль реалізації мотиваційної політики.

Розробка такого положення дозволить підвищити прозорість і справедливість системи винагороди, зменшити суб'єктивність під час нарахування премій, а також сформулювати у працівників чітке розуміння того, які результати є пріоритетними для підприємства. Крім того, формалізація стимулювання сприятиме посиленню дисципліни, підвищенню відповідальності персоналу та кращому узгодженню індивідуальних цілей працівників із загальними економічними цілями підприємства.

Для забезпечення ефективного впровадження запропонованих змін доцільно передбачити поетапний підхід, який наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Етапи впровадження змін у систему стимулювання персоналу ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ»

| Етап впровадження                     | Зміст етапу                                                                                                 | Очікуваний результат                                             |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| 1. Аналіз діючої системи стимулювання | Визначення недоліків у преміюванні, оцінюванні персоналу, нематеріальній мотивації та професійному розвитку | Виявлення основних резервів підвищення ефективності стимулювання |

Продовження таблиці 3.3

|                                        |                                                                                                             |                                                                        |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| 2.Розробка положення про стимулювання  | Визначення загальних критеріїв преміювання, КРІ, умов матеріального та нематеріального заохочення           | Формування прозорих правил винагороди працівників                      |
| 3.Інформування персоналу               | Ознайомлення працівників із новими правилами преміювання, критеріями оцінювання та очікуваними результатами | Зниження ризику нерозуміння або опору змінам                           |
| 4.Пілотне впровадження КРІ             | Застосування ключових показників ефективності для окремих категорій персоналу або підрозділів               | Перевірка практичної дієвості нової системи                            |
| 5.Коригування системи                  | Уточнення показників, критеріїв і порядку преміювання з урахуванням отриманих результатів                   | Адаптація системи до специфіки діяльності підприємства                 |
| 6.Повне впровадження оновленої системи | Застосування нової системи стимулювання для всіх відповідних категорій персоналу                            | Підвищення прозорості, справедливості та результативності стимулювання |

Таким чином, удосконалення системи стимулювання персоналу ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» має передбачати не лише визначення нових напрямів мотиваційного впливу, а й організаційне забезпечення їх практичного впровадження. Особливе значення при цьому має запровадження КРІ, оскільки саме ключові показники ефективності дозволяють пов'язати результати праці працівників із рівнем їх матеріального та нематеріального заохочення.

Запропонована система удосконалення має бути адаптована до специфіки діяльності підприємства та посадових обов'язків працівників. Недоцільно застосовувати однакові підходи до всіх категорій персоналу, оскільки функції виробничих працівників, фахівців, допоміжного та управлінського персоналу суттєво відрізняються. Саме тому в подальшому доцільно деталізувати напрями стимулювання з урахуванням характеру виконуваної роботи, рівня

відповідальності та впливу конкретної посади на загальні результати діяльності підприємства.

Крім матеріального стимулювання, важливо забезпечити розвиток професійного потенціалу персоналу. Для виробничого підприємства це має особливе значення, оскільки рівень кваліфікації працівників безпосередньо впливає на якість продукції, дотримання технологічних процесів, зниження браку та ефективність використання обладнання. Тому доцільно передбачити заходи з навчання персоналу, підвищення кваліфікації, наставництва та передачі досвіду між працівниками.

Професійний розвиток працівників може розглядатися як один із важливих елементів нематеріального стимулювання, оскільки він формує у персоналу відчуття перспективи, підвищує зацікавленість у довгостроковій роботі на підприємстві та сприяє зниженню ризику плинності кадрів. Крім того, навчання працівників дозволяє підприємству підвищувати якість трудового потенціалу без необхідності постійного залучення нових кадрів із зовнішнього ринку праці.

Окремим напрямом удосконалення системи стимулювання персоналу є посилення зв'язку між винагородою працівників та економічними результатами діяльності підприємства. Це означає, що преміювання має залежати не лише від формального виконання посадових обов'язків, а й від реального внеску працівника або підрозділу у підвищення продуктивності праці, якості продукції, економії ресурсів, скорочення виробничих втрат і своєчасне виконання замовлень.

Такий підхід сприятиме формуванню у працівників більшої відповідальності за кінцеві результати діяльності підприємства. Якщо персонал розумітиме, що його винагорода залежить від конкретних досягнень, це стимулюватиме більш раціональне використання робочого часу, матеріалів, обладнання та інших ресурсів. У результаті система стимулювання виконуватиме не лише мотиваційну, а й економічну функцію.

Таким чином, у межах подальшого вдосконалення системи стимулювання персоналу ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» доцільно зосередити увагу на формалізації преміювання, запровадженні ключових показників ефективності, розвитку нематеріальної мотивації, регулярному оцінюванні результатів праці, професійному розвитку персоналу та посиленні зв'язку між винагородою працівників і економічними результатами діяльності підприємства.

Реалізація зазначених напрямів дозволить підвищити прозорість і справедливість системи стимулювання, посилити зацікавленість працівників у досягненні високих результатів праці, покращити якість виконання виробничих завдань, зменшити ризики плинності кадрів та забезпечити передумови для зростання економічної ефективності діяльності підприємства.

### **3.2 Розвиток системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу підприємства**

У попередньому підрозділі було обґрунтовано основні напрями удосконалення системи стимулювання персоналу ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ». Подальший розвиток цієї системи має передбачати впровадження конкретних заходів, спрямованих на підвищення зацікавленості працівників у результатах праці, посилення зв'язку між винагородою та продуктивністю, розвиток професійного потенціалу персоналу та формування більш сприятливих умов для довгострокової зайнятості на підприємстві.

Діюча система стимулювання персоналу ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» поєднує матеріальні, нематеріальні та організаційні інструменти впливу на працівників. До матеріальних стимулів належать основна заробітна плата, преміювання за результати роботи, доплати та надбавки. Нематеріальні стимули представлені моральним заохоченням, професійним розвитком через набуття практичного досвіду, сприятливими умовами праці та чітким розподілом обов'язків. Організаційне стимулювання проявляється через контроль виконання завдань і оцінку результатів роботи.

Разом з тим, для підвищення ефективності системи стимулювання необхідно забезпечити її подальший розвиток у двох взаємопов'язаних напрямках: удосконалення матеріального стимулювання та посилення нематеріальної мотивації персоналу. Матеріальне стимулювання має забезпечувати економічну зацікавленість працівників у досягненні високих результатів, тоді як нематеріальне - формувати лояльність, залученість, відповідальність і готовність до професійного розвитку.

Першочерговим напрямом розвитку матеріального стимулювання є запровадження преміювання на основі ключових показників ефективності - КРІ. Такий підхід дозволяє зробити систему винагороди більш прозорою, об'єктивною та зрозумілою для працівників. Працівник повинен чітко розуміти, за які результати він може отримати додаткову винагороду, які показники впливають на розмір премії та яким чином його особистий внесок пов'язаний із результатами діяльності підприємства.

Для виробничого підприємства, яким є ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ», особливо важливо пов'язати преміювання з виконанням виробничих завдань, якістю продукції, дотриманням строків, раціональним використанням матеріалів, зниженням браку та дотриманням трудової дисципліни. Це дозволить спрямувати мотивацію працівників не лише на кількісне виконання роботи, а й на якісні параметри виробничого процесу.

Удосконалення матеріального стимулювання доцільно здійснювати через такі заходи: розроблення положення про преміювання, визначення КРІ для різних категорій персоналу, встановлення премій за якість і виконання плану, запровадження доплат за наставництво, заохочення за економію ресурсів та участь у покращенні виробничих процесів.

Таблиця 3.4 - Заходи з удосконалення матеріального стимулювання персоналу ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ»

| Захід                            | Зміст заходу                                 | Очікуваний результат                   |
|----------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------|
| Запровадження преміювання за КРІ | Встановлення залежності премії від виконання | Підвищення прозорості та об'єктивності |

Продовження таблиці 3.4

|                                          |                                                                                               |                                    |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
|                                          | ключових показників ефективності                                                              | винагороди                         |
| Премія за виконання виробничого плану    | Заохочення працівників за своєчасне та повне виконання планових завдань                       | Зростання продуктивності праці     |
| Премія за якість продукції               | Нарахування додаткової винагороди за відсутність браку та дотримання технологічних вимог      | Покращення якості продукції        |
| Доплата за наставництво                  | Заохочення досвідчених працівників за навчання нових співробітників                           | Прискорення адаптації персоналу    |
| Заохочення за економію ресурсів          | Винагорода за раціональне використання матеріалів, обладнання та робочого часу                | Зниження виробничих витрат         |
| Премія за ініціативи з покращення роботи | Винагорода за пропозиції, що сприяють оптимізації процесів                                    | Підвищення залученості працівників |
| Соціально-мотиваційна підтримка          | Надання додаткових соціальних гарантій або компенсацій відповідно до можливостей підприємства | Підвищення лояльності персоналу    |

Дані таблиці 3.4 свідчать, що розвиток матеріального стимулювання має бути спрямований не лише на збільшення обсягу винагороди, а й на підвищення її адресності та результативності. Працівники повинні отримувати матеріальне заохочення не формально, а за конкретний внесок у досягнення виробничих та економічних результатів підприємства.

Важливим елементом удосконалення матеріального стимулювання є розроблення чітких правил преміювання. У положенні про преміювання доцільно визначити категорії працівників, умови нарахування премій, перелік показників оцінювання, періодичність оцінки, відповідальних осіб та порядок перегляду результатів. Це дозволить уникнути суб'єктивності під час прийняття рішень і забезпечить єдині підходи до винагороди різних груп персоналу.

При цьому система преміювання повинна бути диференційованою. Недоцільно застосовувати однакові критерії оцінювання до виробничих працівників, допоміжного персоналу, фахівців та керівників підрозділів, оскільки їхні функції, рівень відповідальності та вплив на кінцеві результати діяльності підприємства є різними. Саме тому для кожної категорії персоналу доцільно визначити окремі показники результативності.

Таблиця 3.5 - Приклад КРІ для стимулювання різних категорій персоналу ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ»

| Категорія персоналу                    | Можливі КРІ                                                                                          | Вплив на систему стимулювання                                             |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Виробничий персонал                    | Виконання виробничого плану, якість продукції, відсутність браку, дотримання строків виконання робіт | Нарахування премії залежно від результативності та якості праці           |
| Допоміжний персонал                    | Своєчасність виконання завдань, якість обслуговування виробничого процесу, дотримання дисципліни     | Заохочення за стабільне та якісне забезпечення основної діяльності        |
| Адміністративно-управлінський персонал | Виконання планових показників, ефективність організації роботи, своєчасність документації            | Преміювання за управлінську результативність                              |
| Фахівці та спеціалісти                 | Якість виконання професійних завдань, ініціативність, участь в оптимізації процесів                  | Матеріальне та нематеріальне заохочення за внесок у розвиток підприємства |
| Керівники підрозділів                  | Виконання цілей підрозділу, рівень дисципліни персоналу, якість організації роботи                   | Винагорода за досягнення колективних результатів                          |

Запропоновані КРІ мають бути простими, зрозумілими та вимірюваними. Надмірно складна система показників може знизити її мотиваційний ефект, оскільки працівники не завжди розумітимуть, яким чином їхня щоденна робота

впливає на кінцевий розмір винагороди. Тому на початковому етапі доцільно використовувати обмежену кількість найбільш важливих показників, які безпосередньо пов'язані з результатами праці.

Для виробничого персоналу доцільно застосовувати показники, що характеризують виконання норм, якість продукції, дотримання технологічних вимог і строків виконання завдань. Для фахівців та адміністративно-управлінського персоналу важливими можуть бути своєчасність підготовки документації, якість управлінських рішень, організація роботи підрозділів, оптимізація процесів та результативність взаємодії з іншими працівниками.

Наступним важливим напрямом є розвиток нематеріального стимулювання персоналу. Нематеріальні стимули не завжди потребують значних фінансових витрат, однак мають вагомий вплив на ставлення працівників до підприємства, рівень їхньої залученості, бажання розвиватися та залишатися в організації. До таких стимулів можна віднести визнання досягнень, професійне навчання, наставництво, кар'єрне зростання, участь у прийнятті рішень, поліпшення умов праці та розвиток корпоративної культури.

Особливе значення для ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» має професійний розвиток персоналу. Оскільки підприємство здійснює виробничу діяльність, якість трудового потенціалу безпосередньо впливає на якість продукції, ефективність використання обладнання, дотримання технологічних процесів і виконання замовлень у встановлені строки.

Для розвитку професійного потенціалу працівників підприємству доцільно запровадити систему внутрішнього навчання та наставництва. Досвідчені працівники можуть передавати практичні знання новим співробітникам, що сприятиме швидшій адаптації персоналу, зниженню кількості помилок і підвищенню якості виконання виробничих операцій. За участь у наставництві працівники можуть отримувати як матеріальне, так і моральне заохочення.

Крім наставництва, доцільно передбачити періодичне підвищення кваліфікації працівників. Воно може здійснюватися через внутрішні інструктажі, навчальні семінари, практичні заняття, обмін досвідом між

підрозділами, участь у професійних курсах або залучення зовнішніх фахівців. Такі заходи сприятимуть підвищенню професійної компетентності персоналу та формуванню у працівників відчуття перспективи професійного зростання.

Таблиця 3.6 - Заходи з розвитку нематеріального стимулювання персоналу ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ»

| Захід                          | Зміст заходу                                                                          | Очікуваний результат                                |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Визнання досягнень працівників | Оголошення подяк, відзначення кращих працівників, публічне визнання результатів       | Підвищення моральної мотивації та залученості       |
| Наставництво                   | Закріплення досвідчених працівників за новими співробітниками                         | Швидша адаптація та передача практичного досвіду    |
| Професійне навчання            | Проведення інструктажів, семінарів, практичних занять, курсів підвищення кваліфікації | Зростання професійної компетентності персоналу      |
| Кар'єрне просування            | Визначення можливостей професійного та посадового зростання                           | Підвищення лояльності та мотивації до розвитку      |
| Участь у покращенні процесів   | Залучення працівників до подання пропозицій щодо оптимізації виробництва              | Підвищення ініціативності персоналу                 |
| Поліпшення умов праці          | Підтримання належного стану робочих місць, безпеки, освітлення, організації праці     | Зниження втомлюваності та підвищення працездатності |

Як видно з таблиці 3.6, нематеріальне стимулювання має охоплювати не лише моральне заохочення, а й ширший комплекс заходів, спрямованих на професійний розвиток, покращення умов праці, залучення персоналу до внутрішніх процесів та формування позитивного соціально-психологічного клімату.

Окрему увагу доцільно приділити умовам праці як важливому елементу нематеріального стимулювання. Умови праці впливають на працездатність, самопочуття, продуктивність і задоволеність працівників. Для виробничого підприємства цей напрям має особливе значення, оскільки якість організації робочих місць, безпека праці, освітлення, температурний режим і забезпеченість працівників необхідними засобами захисту впливають на ефективність виконання виробничих завдань.

Поліпшення умов праці може включати підтримання належного освітлення робочих зон, забезпечення працівників необхідними засобами індивідуального захисту, оптимізацію організації робочих місць, контроль за дотриманням вимог безпеки та створення комфортного виробничого середовища. Такі заходи сприятимуть зниженню втомлюваності працівників, підвищенню якості виконання робіт і зменшенню ризику виробничих помилок.

Важливим напрямом розвитку системи стимулювання є також формування соціально-мотиваційного пакета. Його зміст має визначатися фінансовими можливостями підприємства, але навіть обмежений набір соціальних інструментів може позитивно впливати на лояльність персоналу. До таких заходів можна віднести часткову компенсацію витрат на навчання, підтримку працівників у складних життєвих обставинах, додаткові заохочення за тривалу роботу на підприємстві, гнучкі елементи організації праці там, де це можливо, а також нематеріальне визнання стажу та професійного внеску.

Соціально-мотиваційний пакет має виконувати не лише компенсаційну, а й стимулюючу функцію. Його завдання полягає у формуванні у працівників відчуття стабільності, захищеності та зацікавленості у довгостроковій співпраці з підприємством. Це особливо важливо в умовах конкуренції за кваліфіковані кадри на ринку праці.

Для забезпечення цілісності системи матеріального та нематеріального стимулювання доцільно запровадити єдиний механізм її реалізації. Він має включати визначення відповідальних осіб, періодичність оцінювання

результатів праці, порядок нарахування премій, форми нематеріального заохочення та механізм перегляду стимулюючих заходів.

Таблиця 3.7 - Механізм реалізації заходів з розвитку системи стимулювання персоналу ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ»

| Елемент механізму                   | Зміст реалізації                                                                  | Відповідальні особи                                          |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Розробка положення про стимулювання | Визначення правил преміювання, КРІ, нематеріальних стимулів та порядку оцінювання | Керівництво підприємства, бухгалтерія, керівники підрозділів |
| Визначення КРІ                      | Формування показників для різних категорій персоналу                              | Керівники підрозділів, адміністрація                         |
| Оцінювання результатів праці        | Аналіз виконання показників за місяць або квартал                                 | Керівники підрозділів                                        |
| Нарахування премій                  | Визначення розміру матеріального заохочення відповідно до результатів оцінювання  | Бухгалтерія, керівництво                                     |
| Організація навчання                | Проведення інструктажів, наставництва, внутрішніх занять                          | Керівники підрозділів, досвідчені працівники                 |
| Нематеріальне заохочення            | Подяки, визнання досягнень, залучення до обговорення виробничих питань            | Керівництво, керівники підрозділів                           |
| Контроль ефективності               | Періодичний перегляд системи стимулювання та її результативності                  | Керівництво підприємства                                     |

Запропонований механізм дозволить забезпечити узгодженість матеріального та нематеріального стимулювання. Важливо, щоб обидва напрями не існували окремо, а доповнювали один одного. Матеріальна винагорода має забезпечувати економічну зацікавленість працівників, а нематеріальні стимули - підтримувати їхню залученість, професійний розвиток і лояльність до підприємства.

Розвиток системи стимулювання персоналу ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» повинен мати поступовий характер. На першому етапі доцільно розробити внутрішнє положення про стимулювання та визначити основні КРІ. На другому етапі - провести інформування персоналу і пояснити нові правила оцінювання та преміювання. На третьому етапі - запровадити систему в тестовому режимі для окремих категорій працівників або підрозділів. Після аналізу результатів доцільно скоригувати показники та поширити систему на весь персонал.

Таким чином, розвиток системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» має передбачати комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення преміювання, запровадження КРІ, розвиток професійного навчання, наставництва, нематеріального заохочення, поліпшення умов праці та формування соціально-мотиваційного пакета.

Запропоновані заходи дозволять зробити систему стимулювання більш прозорою, справедливою та результативною. Їх реалізація сприятиме підвищенню продуктивності праці, покращенню якості виконання виробничих завдань, посиленню лояльності персоналу, зниженню ризику плинності кадрів та створенню передумов для підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

### **3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів**

Запропоновані у попередньому підрозділі заходи щодо розвитку системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» потребують економічного обґрунтування. Це пов'язано з тим, що впровадження системи преміювання за ключовими показниками ефективності, організація професійного навчання, наставництва, поліпшення умов праці, розвиток нематеріального заохочення та соціально-мотиваційної підтримки потребують певних витрат з боку підприємства.

Водночас такі витрати доцільно розглядати як інвестиції у підвищення продуктивності праці, стабільності кадрового складу, якості виконання виробничих завдань та загальної економічної результативності діяльності підприємства. Ефективна система стимулювання персоналу здатна забезпечити не лише зростання зацікавленості працівників у результатах праці, а й позитивно вплинути на фінансові результати підприємства через підвищення продуктивності, зниження виробничих витрат, скорочення браку та зменшення витрат, пов'язаних із плинністю кадрів.

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів має прогностичний характер, оскільки фактичний результат від їх впровадження може бути визначений лише після практичної реалізації. Прогнозні витрати та очікувані вигоди сформовано з урахуванням запропонованих у підрозділі 3.2 заходів, масштабу діяльності підприємства, чисельності персоналу та очікуваного впливу на продуктивність праці, якість виконання робіт і стабільність кадрового складу.

Для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів доцільно використати такі показники: чиста приведена вартість проєкту, індекс прибутковості та строк окупності. Основні заходи, очікувані результати від їх впровадження, прогностні витрати та можливі економічні вигоди наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - План заходів та оцінка очікуваних витрат і вигод від розвитку системи стимулювання персоналу ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ»

| Напрямок заходів                  | Зміст заходів                         | Очікувані результати              | Оцінка витрат, тис. грн | Оцінка можливих вигод, тис. грн |
|-----------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|---------------------------------|
| Формалізація системи стимулювання | Розробка положення про матеріальне та | Підвищення прозорості винагороди, | 35,0                    | 65,0                            |

Продовження таблиці 3.8

|                                       |                                                                                                |                                                                                   |       |       |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|
|                                       | нематеріальне стимулювання, визначення правил преміювання                                      | зменшення суб'єктивності управлінських рішень                                     |       |       |
| Запровадження преміювання за КРІ      | Встановлення премій за виконання ключових показників ефективності                              | Зростання продуктивності праці, підвищення якості виконання виробничих завдань    | 360,0 | 560,0 |
| Оцінювання результатів праці          | Регулярна оцінка персоналу за кількісними та якісними критеріями                               | Обґрунтоване нарахування премій, підвищення відповідальності працівників          | 45,0  | 85,0  |
| Професійне навчання та наставництво   | Проведення внутрішнього навчання, інструктажів, закріплення наставників за новими працівниками | Підвищення кваліфікації, скорочення періоду адаптації, зниження кількості помилок | 90,0  | 150,0 |
| Розвиток нематеріального стимулювання | Подяки, визнання досягнень, залучення працівників до подання пропозицій                        | Підвищення лояльності, залученості та ініціативності персоналу                    | 30,0  | 60,0  |
| Поліпшення умов праці                 | Покращення організації робочих місць, забезпечення належних умов безпеки та комфорту           | Зниження втомлюваності, підвищення працездатності та якості роботи                | 120,0 | 180,0 |
| Соціально-мотиваційна підтримка       | Додаткові соціальні заохочення                                                                 | Зниження ризику плинності кадрів, підвищення                                      | 60,0  | 100,0 |

## Продовження таблиці 3.8

|              |                                                            |                           |              |               |
|--------------|------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------|---------------|
|              | відповідно до<br>фінансових<br>можливостей<br>підприємства | стабільності<br>персоналу |              |               |
| <b>Разом</b> |                                                            |                           | <b>740,0</b> | <b>1200,0</b> |

Дані таблиці 3.8 свідчать, що загальна сума прогнозних витрат на реалізацію заходів становить 740,0 тис. грн, тоді як очікувані економічні вигоди можуть скласти 1200,0 тис. грн. Отже, ще на етапі попереднього порівняння витрат і результатів можна зробити висновок про потенційну доцільність реалізації запропонованих заходів.

Найбільша частка витрат припадає на впровадження преміювання за КРІ, оскільки цей захід безпосередньо пов'язаний із матеріальним заохоченням працівників за досягнення конкретних результатів праці. Водночас саме цей напрям має забезпечити найбільший економічний ефект за рахунок підвищення продуктивності праці, якості продукції, дотримання строків виконання завдань та посилення відповідальності персоналу.

Розподіл прогнозних витрат за роками наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 - Розподіл прогнозних витрат на реалізацію заходів за роками

| Напрямок витрат                     | Всього, тис.<br>грн | 2026 рік | 2027 рік | 2028 рік |
|-------------------------------------|---------------------|----------|----------|----------|
| Формалізація системи стимулювання   | 35,0                | 20,0     | 10,0     | 5,0      |
| Запровадження преміювання за КРІ    | 360,0               | 120,0    | 120,0    | 120,0    |
| Оцінювання результатів праці        | 45,0                | 15,0     | 15,0     | 15,0     |
| Професійне навчання та наставництво | 90,0                | 30,0     | 30,0     | 30,0     |

Продовження таблиці 3.9

|                                       |              |              |              |              |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Розвиток нематеріального стимулювання | 30,0         | 10,0         | 10,0         | 10,0         |
| Поліпшення умов праці                 | 120,0        | 50,0         | 40,0         | 30,0         |
| Соціально-мотиваційна підтримка       | 60,0         | 15,0         | 25,0         | 20,0         |
| <b>Разом</b>                          | <b>740,0</b> | <b>260,0</b> | <b>250,0</b> | <b>230,0</b> |

Як видно з таблиці 3.9, найбільші витрати передбачаються у 2026 році, що пояснюється необхідністю первинної організації системи стимулювання, розробки внутрішнього положення, запуску KPI та проведення початкових заходів з поліпшення умов праці. У наступні роки витрати поступово зменшуються, оскільки частина організаційних заходів буде вже впроваджена.

Для більш повної оцінки економічної доцільності запропонованих заходів доцільно розрахувати чисту приведену вартість проєкту. Чиста приведена вартість показує різницю між дисконтованими майбутніми вигодами та дисконтованими витратами на реалізацію заходів.

Розрахунок чистої приведеної вартості здійснюється за формулою:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{B_t - C_t}{(1+r)^t} \quad (3.1)$$

де:

NPV - чиста приведена вартість запропонованих заходів;

$B_t$  - очікувані економічні вигоди від реалізації заходів у періоді  $t$ ;

$C_t$  - витрати, пов'язані з реалізацією заходів у періоді  $t$ ;

$r$  - ставка дисконтування;

$t$  - порядковий номер періоду розрахунку;

$n$  - загальна кількість періодів розрахунку.

У розрахунку 2026 рік прийнято за базовий період, тому для нього коефіцієнт дисконтування дорівнює 1,000.

Для проведення розрахунку прийнято ставку дисконтування на рівні 25%. Такий рівень ставки є умовно-прогнозним і враховує можливий інфляційний вплив, ризики реалізації запропонованих заходів, зміну вартості фінансових ресурсів та необхідність отримання підприємством економічної віддачі від вкладених коштів.

Очікувані вигоди від реалізації запропонованих заходів розподілено за роками таким чином: у 2026 році - 220,0 тис. грн, у 2027 році - 410,0 тис. грн, у 2028 році - 570,0 тис. грн. Такий розподіл пояснюється тим, що в перший рік реалізації заходів економічний ефект буде частковим, оскільки система стимулювання лише впроваджуватиметься. У наступні роки очікується зростання результативності заходів за рахунок адаптації працівників до нової системи преміювання, підвищення професійної компетентності та посилення зв'язку між результатами праці й винагородою.

Розрахунок чистої приведеної вартості наведено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 - Розрахунок чистої приведеної вартості заходів з розвитку системи стимулювання персоналу

| Рік реалізації | Потік витрат, тис. грн | Потік вигод, тис. грн | Коефіцієнт дисконтування при $r = 25\%$ | Дисконтовані витрати, тис. грн | Дисконтовані вигоди, тис. грн |
|----------------|------------------------|-----------------------|-----------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| 2026           | 260,0                  | 220,0                 | 1,000                                   | 260,0                          | 220,0                         |
| 2027           | 250,0                  | 410,0                 | 0,800                                   | 200,0                          | 328,0                         |
| 2028           | 230,0                  | 570,0                 | 0,640                                   | 147,2                          | 364,8                         |
| <b>Разом</b>   | <b>740,0</b>           | <b>1200,0</b>         | -                                       | <b>607,2</b>                   | <b>912,8</b>                  |

За даними таблиці 3.10 чиста приведена вартість становить:

$$NPV = 912,8 - 607,2 = 305,6 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки значення  $NPV > 0$ , запропоновані заходи можна вважати економічно доцільними. Це означає, що очікувані дисконтовані вигоди від реалізації заходів перевищують дисконтовані витрати на їх впровадження.

Наступним показником оцінки є індекс прибутковості проєкту, який розраховується за формулою:

$$PI = \frac{PV}{IC} \quad (3.2)$$

де:

PI - індекс прибутковості;

PV - дисконтовані вигоди;

IC - дисконтовані витрати.

Проведемо розрахунок:

$$PI = 912,8 / 607,2 = 1,50.$$

Оскільки  $PI > 1$ , це свідчить про ефективність запропонованих заходів. На кожну 1 грн дисконтованих витрат підприємство може отримати близько 1,50 грн дисконтованих вигод.

Строк окупності запропонованих заходів доцільно визначати на основі накопиченого дисконтованого грошового потоку, що дозволяє встановити період, протягом якого дисконтовані економічні вигоди повністю покривають дисконтовані витрати на реалізацію заходів.

Строк окупності запропонованих заходів визначається на основі накопиченого дисконтованого грошового потоку за формулою:

$$T_{ок} = t + \frac{|CF_{нак}|}{CF_{t+1}} \quad (3.3)$$

де:

$T_{ок}$  - строк окупності запропонованих заходів, років;

$t$  - кількість повних років до моменту окупності;

$CF_{нак}$  - залишок непокритих витрат на кінець періоду, що передуює окупності, тис. грн;

$CF_{t+1}$  - дисконтований чистий грошовий потік у періоді, в якому відбувається окупність, тис. грн.

У 2026 році дисконтовані вигоди становлять 220,0 тис. грн, а дисконтовані витрати - 260,0 тис. грн. Відповідно, дисконтований чистий грошовий потік за перший рік становить:

$$CF_{2026} = 220,0 - 260,0 = -40,0 \text{ тис. грн}$$

Отже, після першого року реалізації заходів непокритою залишається сума витрат у розмірі 40,0 тис. грн.

У 2027 році дисконтовані вигоди становлять 328,0 тис. грн, а дисконтовані витрати - 200,0 тис. грн. Дисконтований чистий грошовий потік за другий рік становить:

$$CF_{2027} = 328,0 - 200,0 = 128,0 \text{ тис. грн}$$

Оскільки залишок непокритих витрат після першого року становить 40,0 тис. грн, а дисконтований чистий грошовий потік другого року - 128,0 тис. грн, строк окупності становить:

$$T_{ок} = 1 + 40,0 / 128,0$$

$$T_{ок} = 1 + 0,31 = 1,31 \text{ року}$$

Отже, запропоновані заходи окупаються протягом другого року реалізації. Розрахунковий строк окупності становить близько 1,31 року, тобто приблизно 1 рік і 4 місяці.

Таким чином, результати розрахунків підтверджують економічну доцільність запропонованих заходів, оскільки чиста приведена вартість має додатне значення, індекс прибутковості перевищує одиницю, а строк окупності є прийнятним для підприємства. Узагальнені результати оцінки економічної ефективності наведено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 - Узагальнені показники економічної ефективності запропонованих заходів

| Показник                    | Значення        | Економічна інтерпретація                                       |
|-----------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------|
| Загальна сума витрат        | 740,0 тис. грн  | Обсяг коштів, необхідних для реалізації запропонованих заходів |
| Очікувані економічні вигоди | 1200,0 тис. грн | Прогнозований економічний результат від упровадження заходів   |

Продовження таблиці 3.11

|                          |                                                |                                                                                                                    |
|--------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Дисконтовані витрати     | 607,2 тис. грн                                 | Поточна вартість витрат з урахуванням фактора часу та ставки дисконтування                                         |
| Дисконтовані вигоди      | 912,8 тис. грн                                 | Поточна вартість очікуваних вигід з урахуванням фактора часу та ставки дисконтування                               |
| Чиста приведена вартість | 305,6 тис. грн                                 | Додатковий економічний ефект від реалізації заходів, що підтверджує їх доцільність                                 |
| Індекс прибутковості     | 1,50                                           | Проект є ефективним, оскільки $PI > 1$ , тобто дисконтовані вигоди перевищують дисконтовані витрати                |
| Строк окупності          | 1,31 року /<br>приблизно 1<br>року і 4 місяців | Заходи окупаються протягом другого року реалізації, що свідчить про прийнятний період повернення вкладених коштів. |

Отримані результати свідчать, що реалізація запропонованих заходів з розвитку системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу є економічно обґрунтованою. Позитивне значення чистої приведеної вартості підтверджує, що очікувані вигоди перевищують витрати, а індекс прибутковості більше одиниці свідчить про доцільність впровадження запропонованих змін.

Економічний ефект від реалізації заходів може проявитися у кількох напрямках. По-перше, запровадження KPI та преміювання за результатами праці сприятиме підвищенню продуктивності персоналу. По-друге, розвиток професійного навчання та наставництва дозволить знизити кількість помилок, прискорити адаптацію нових працівників і підвищити якість виконання виробничих завдань. По-третє, поліпшення умов праці та нематеріальне заохочення сприятимуть підвищенню задоволеності персоналу, зменшенню ризику плинності кадрів і формуванню більш стабільного трудового колективу.

Важливо також зазначити, що ефективність запропонованих заходів має не лише економічний, а й соціальний характер. Соціальний ефект проявляється

у підвищенні залученості працівників, покращенні морально-психологічного клімату, зростанні довіри до системи винагороди, розширенні можливостей професійного розвитку та зміцненні лояльності персоналу до підприємства. У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» та стабільності його розвитку.

Таким чином, проведені розрахунки підтверджують економічну доцільність впровадження заходів з розвитку системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ». За прогнозними розрахунками, загальна сума витрат становить 740,0 тис. грн, очікувані вигоди - 1200,0 тис. грн, чиста приведена вартість - 305,6 тис. грн, індекс прибутковості - 1,50, а строк окупності становить близько 1,31 року, тобто приблизно 1 рік і 4 місяці. Отже, запропоновані заходи можуть бути рекомендовані до впровадження, оскільки вони сприятимуть підвищенню ефективності використання трудового потенціалу, зростанню продуктивності праці та покращенню економічних результатів діяльності підприємства.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі було визначено основні напрями удосконалення системи стимулювання персоналу ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» та обґрунтовано необхідність їх практичного впровадження. Проведене дослідження засвідчило, що діюча система матеріального та нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві вже включає основні елементи мотиваційного впливу, зокрема заробітну плату, преміювання, доплати, моральне заохочення, професійний розвиток, сприятливі умови праці та організаційний контроль. Водночас було встановлено, що окремі складові цієї системи потребують подальшого вдосконалення, оскільки недостатньо формалізованими залишаються критерії преміювання, оцінювання результатів

праці, розвиток нематеріального стимулювання та професійне навчання персоналу.

У процесі дослідження обґрунтовано, що ключовим напрямом удосконалення системи стимулювання персоналу має стати посилення зв'язку між результатами праці та винагородою працівників. Для цього запропоновано запровадити ключові показники ефективності - KPI, які дозволять зробити систему преміювання більш прозорою, об'єктивною та зрозумілою для працівників. Використання KPI сприятиме підвищенню відповідальності персоналу, зростанню продуктивності праці, покращенню якості виконання виробничих завдань та формуванню зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства.

Визначено, що вдосконалення системи стимулювання має здійснюватися комплексно, із поєднанням матеріальних, нематеріальних та організаційних заходів. До основних напрямів розвитку матеріального стимулювання віднесено запровадження преміювання за KPI, премії за виконання виробничого плану, заохочення за якість продукції, доплати за наставництво, винагороди за економію ресурсів та участь у покращенні виробничих процесів. Такий підхід дозволить підвищити адресність матеріального заохочення та забезпечити його залежність від реального внеску працівників у результати діяльності підприємства.

У межах розвитку нематеріального стимулювання запропоновано посилити роль морального заохочення, професійного навчання, наставництва, кар'єрного просування, участі працівників у покращенні виробничих процесів, розвитку корпоративної комунікації та поліпшення умов праці. Обґрунтовано, що ці заходи мають важливе значення для підвищення лояльності персоналу, зниження ризику плинності кадрів, покращення морально-психологічного клімату та формування стабільного трудового колективу.

Особливу увагу приділено необхідності розроблення внутрішнього положення про матеріальне та нематеріальне стимулювання персоналу. У цьому документі доцільно визначити правила преміювання, критерії

оцінювання, порядок застосування КРІ, умови матеріального та нематеріального заохочення, відповідальних осіб і механізм контролю результативності стимулювання. Це дозволить підвищити прозорість мотиваційної політики підприємства, зменшити суб'єктивність управлінських рішень і забезпечити однакові підходи до винагороди різних категорій персоналу.

Було запропоновано механізм реалізації заходів з розвитку системи стимулювання персоналу. Він передбачає розробку положення про стимулювання, визначення КРІ, регулярне оцінювання результатів праці, нарахування премій відповідно до досягнутих результатів, організацію навчання, застосування нематеріального заохочення та періодичний контроль ефективності запропонованих заходів. Такий механізм дозволяє забезпечити узгодженість матеріальних і нематеріальних стимулів та їх практичну спрямованість на підвищення результативності праці.

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано необхідність удосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» з урахуванням виявлених проблем у діючій мотиваційній політиці підприємства. Запропоновані заходи передбачають посилення зв'язку між результатами праці та винагородою, упровадження КРІ, розвиток професійного навчання, наставництва, нематеріального заохочення та покращення умов праці. Проведені розрахунки підтвердили економічну доцільність запропонованих рішень: чиста приведена вартість становить 305,6 тис. грн, індекс прибутковості — 1,50, а строк окупності — близько 1,31 року, тобто приблизно 1 рік і 4 місяці. Отже, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню кадрового потенціалу та покращенню економічних результатів діяльності підприємства.

Отже, реалізація запропонованих напрямів удосконалення системи стимулювання персоналу ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» дозволить підвищити прозорість і справедливість винагороди, посилити мотивацію працівників до

досягнення високих результатів, покращити якість виконання виробничих завдань, сприяти професійному розвитку персоналу та створити передумови для зростання економічної ефективності діяльності підприємства. Таким чином, запропонована система заходів має як економічне, так і соціальне значення, оскільки спрямована не лише на покращення фінансових результатів, а й на підвищення стабільності, залученості та лояльності трудового колективу.

## ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти управління системою матеріального та нематеріального стимулювання персоналу підприємства, а також розроблено напрями її удосконалення з урахуванням необхідності підвищення економічної ефективності діяльності ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ».

У першому розділі роботи було узагальнено теоретичні основи управління системою стимулювання персоналу підприємства. Встановлено, що стимулювання персоналу є важливою складовою системи управління трудовими ресурсами, яка забезпечує формування зацікавленості працівників у досягненні високих результатів праці, підвищенні продуктивності, якості виконання завдань та досягненні стратегічних цілей підприємства.

У процесі дослідження визначено, що система стимулювання персоналу включає матеріальні та нематеріальні компоненти. Матеріальне стимулювання передбачає використання фінансових інструментів впливу, зокрема заробітної плати, премій, доплат, надбавок та інших видів грошового заохочення. Нематеріальне стимулювання спрямоване на задоволення потреб працівників у визнанні, професійному розвитку, кар'єрному зростанні, участі в управлінні, сприятливих умовах праці та позитивному соціально-психологічному кліматі.

Обґрунтовано, що ефективна система стимулювання повинна бути комплексною, прозорою, справедливою та орієнтованою на результати діяльності. Вона має забезпечувати поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, враховувати специфіку діяльності підприємства, індивідуальні потреби працівників, їхній внесок у загальні результати та стратегічні цілі організації.

У роботі також було розглянуто методичні підходи до оцінки економічної ефективності системи стимулювання персоналу. Встановлено, що така оцінка має здійснюватися на основі комплексного підходу, який поєднує економічні, соціальні та організаційні показники. До основних показників ефективності

віднесено продуктивність праці, рентабельність персоналу, фонд оплати праці, плинність кадрів, рівень дисципліни, задоволеність персоналу та вплив витрат на стимулювання на кінцеві фінансові результати підприємства.

У другому розділі було проведено аналіз діяльності ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» як сучасного виробничого підприємства, що спеціалізується на розробці, виробництві та реалізації складського, підіймального та вантажно-розвантажувального обладнання. Аналіз організаційно-економічних показників засвідчив, що підприємство має стабільні позиції на ринку, сформовану організаційну структуру, виробничий потенціал та позитивну динаміку окремих фінансово-економічних результатів.

У ході аналізу трудових ресурсів встановлено, що персонал підприємства є важливим чинником забезпечення його ефективної діяльності. Дослідження кадрового складу та руху працівників дозволило оцінити забезпеченість підприємства трудовими ресурсами, динаміку чисельності персоналу, особливості його структури та кадрової стабільності. Встановлено, що ефективне використання персоналу безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виробничих процесів та економічні результати підприємства.

Дослідження діючої системи стимулювання персоналу ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» показало, що на підприємстві застосовуються як матеріальні, так і нематеріальні інструменти мотиваційного впливу. До матеріальних стимулів належать основна заробітна плата, преміювання за результати роботи, доплати та надбавки. Нематеріальні стимули представлені моральним заохоченням, професійним розвитком через набуття практичного досвіду, сприятливими умовами праці та чітким розподілом посадових обов'язків.

Оцінка впливу системи стимулювання на економічні результати діяльності підприємства засвідчила її загальну результативність. Система стимулювання позитивно впливає на зростання доходу, чистого прибутку, продуктивності праці, економічної віддачі фонду оплати праці та зниження плинності кадрів. Водночас було встановлено, що діюча система не є повністю досконалою та потребує подальшого розвитку, зокрема через формалізацію

преміювання, запровадження KPI, розширення нематеріального стимулювання, розвиток професійного навчання та посилення зв'язку між результатами праці й винагородою.

У третьому розділі було обґрунтовано напрями удосконалення системи стимулювання персоналу ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ». Визначено, що основними проблемами діючої системи є недостатня формалізація преміювання, обмежене використання нематеріальних стимулів, відсутність системного оцінювання результатів праці, недостатня прозорість мотиваційного механізму та потреба в розвитку професійного навчання персоналу.

Для вирішення зазначених проблем запропоновано комплекс заходів, спрямованих на розвиток матеріального та нематеріального стимулювання персоналу. До основних напрямів удосконалення матеріального стимулювання віднесено запровадження преміювання за KPI, премії за виконання виробничого плану, премії за якість продукції, доплати за наставництво, заохочення за економію ресурсів та винагороди за ініціативи з покращення виробничих процесів.

У межах розвитку нематеріального стимулювання запропоновано посилити роль професійного навчання, наставництва, морального заохочення, кар'єрного просування, участі працівників у покращенні виробничих процесів, розвитку корпоративної комунікації та поліпшення умов праці. Такі заходи сприятимуть підвищенню лояльності персоналу, формуванню позитивного соціально-психологічного клімату, зменшенню ризику плинності кадрів та підвищенню залученості працівників до досягнення цілей підприємства.

Особливу увагу у роботі приділено запровадженню ключових показників ефективності - KPI. Їх використання дозволить забезпечити прямий зв'язок між результатами праці працівників і рівнем їх винагороди, підвищити прозорість преміювання, зменшити суб'єктивність управлінських рішень та сформулювати у працівників чітке розуміння критеріїв оцінювання їхньої діяльності.

Також запропоновано розробити внутрішнє положення про матеріальне та нематеріальне стимулювання персоналу. У ньому доцільно визначити порядок преміювання, критерії оцінювання, умови застосування KPI, форми матеріального та нематеріального заохочення, відповідальних осіб і механізм контролю результативності стимулювання. Це дозволить зробити систему винагороди більш прозорою, справедливою та зрозумілою для працівників.

Результати економічного обґрунтування засвідчили доцільність упровадження запропонованого комплексу заходів. Зокрема, чиста приведена вартість становить 305,6 тис. грн, індекс прибутковості дорівнює 1,50, а період повернення вкладених коштів складає близько 1,31 року, або орієнтовно 1 рік і 4 місяці. Це дає підстави стверджувати, що реалізація запропонованих рішень матиме позитивний вплив на продуктивність праці, стабільність кадрового складу та загальну результативність діяльності підприємства.

Таким чином, удосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» має важливе економічне та соціальне значення. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити продуктивність праці, покращити якість виконання виробничих завдань, посилити відповідальність і залученість персоналу, знизити ризик плинності кадрів та забезпечити зростання економічної ефективності діяльності підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підруч. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Балабаш О.С., Лазебний В.О. Технологія управління розвитком людських ресурсів. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 50. С. 25-32.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
4. Бондарчук Л.В. Особливості антикризового управління персоналом. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі*. 2017. Вип. 5(25). С. 77-82.
5. Брич В.Я. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 520 с.
6. Васюта В. Б., Радченко А. А. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 86. № 1. С. 134-140. DOI: [https://doi.org/10.33108 /galicianvisnyk\\_tntu](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu) 2024.01.134
7. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27-32.
8. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-414>.
9. Гончар В.В., Обухова Н.О. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. № 2(3). С. 125-132

10. Горовий Д. А., Строков Є. Є. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*. 2019. С. 90-96
11. Гринько Т. В., Тімар В. С. Сучасні підходи до формування моделі управління мотивацією персоналу з використанням технологій штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 80. С. 324-331. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-52>
12. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 36. С. 109-113.
13. Гурбик Ю., Біляєв С., Багунц О. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 216-224. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-326>.
14. Денисенко М.П. Підвищення індексу людського капіталу - важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 11-17. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.4.11.
15. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчальнометодичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
16. Дячков Д., Безніщенко А., Сисяк М. Мотивація персоналу як стратегічний інструмент управління підприємством в умовах сучасних організаційних трансформацій. *Вісник Полтавського державного аграрного університету*. Серія «Економіка, управління та фінанси». 2025. № 4. С. 9-15.
17. Економічний словник-довідник / За ред. док. екон. наук, проф. С.В. Мочерного. Феміна, 1995. 368 с.
18. Жолонко Т. В., Гребінчук О. М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці МАУП*. 2021. Вип. 2. С. 23-28.

19. Журавльов О. О., Каламан О. Б. Нематеріальна мотивація як інструмент утримання трудових ресурсів в умовах воєнного часу. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. №5. С. 27-31
20. Завербний А. С., Шпак Н. О., Юрчик А. І. Теоретико-прикладні та безпекові засади формування системи стимулювання працівників будівельної галузі за кризових умов. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 344-351. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-344-351>
21. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1. (34). С. 29-35.
22. Іванова М. І., Саннікова С. Ф., Трифонова О. В., Усатенко О. В., Швець Л. В. Мотивація персоналу міжнародних проєктів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства з використанням статистичних та економетричних методів. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 345-356. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-345-356>
23. Карпенко Ю. В., Животенко В. О., Дзеверіна К. С., Богданівський В. В. Нематеріальна мотивація персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 6(6). 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)
24. Климчук А.О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 42-45.
25. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». К.: КНЕУ, 2021. 397 с.
26. Кравченко С., Корнєва О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства. *Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку*: монографія; ред. кол.: О.І. Амоша, Х. Джвігол, Р. Мішкевіч; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. С. 276-296.

27. Крушельницька О.В. Управління персоналом: Навчальний посібник. Вид. 2-ге, перероб. і допов. К., «Кондор», 2006. 308 с.
28. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2003. 416 с.
29. Кушнірук В., Крамарчук М., Зозуля О. Вплив управління трудовими ресурсами на ефективність операційного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-337>.
30. Леміш К. М., Суслик А. В., Швачко В. А. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. С. 328-335. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28>
31. Лобза А.В. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018 №1 (53). С. 510-513.
32. Лутай Л.А. Модель «Дерево цілей - дерево ресурсів» в системі соціального управління персоналом. *Ринок праці та зайнятість населення: зб. наук. праць ІПК ДСЗУ*. № 4. 2017. С. 8-12.
33. Махсма М. Б. Посилення мотивації персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми економіки*. 2024. № 2. С. 167-173. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-167-173>
34. Махсма М. Б., Мельник Т. П. Преміювання персоналу як інструмент розвитку мотиваційного менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 459-465. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-459-465>
35. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підруч. Тернопіль: ТНЕУ. 2014. 288 с.
36. Мутерко Г. М., Михальов Д. А. Адаптивні моделі управління мотивацією персоналу в контексті національної стратегії післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. С. 31-37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-12>

37. Никифорова В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.
38. Офіційний сайт ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ». URL: <https://forstor.ua/ua/> (дата звернення: 17.03.2026)
39. Перевозчикова Н. О., Котова І. Ю. Особливості мотивації персоналу насучасних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2014. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
40. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 466 с.
41. Польшина І. М. Система показників КРІ та мотивація персоналу: нерозривно пов'язані поняття. *Управління розвитком*, 2014. № 9. С. 150-153
42. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2(02). С. 45-48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
43. Прудкий В.В., Манаєнко І.М. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. Праць молодих вчених фак-ту менеджменту та маркетингу КПП ім. І. Сікорського*. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866>.
44. Пушкар М. Проблеми мотивації праці. *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. 1999. Вип. 6. С. 168-171.
45. Семененко Ю. Роль КРІ та ОКР в ефективності діяльності компанії. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 6(324). С. 227-235. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-37>
46. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання: монографія. Кіровоград : ПіК, 2003. 426 с.
47. Середа О. Г., Швець Н. М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 11. С. 229-232. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/53>
48. Спіцина А. Управління мотивацією персоналу підприємств транспортної галузі в умовах воєнного стану. *Цифрова економіка та*

*економічна безпека*. 2024. № 2(11). С. 41-44. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.11-6>

49. Статут ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ», м. Дніпро, 2020 р. 22 с.
50. Степанова Е. Р. Мотивація та залученість персоналу як фактор стійкості бізнесу під час війни. *Бізнес Інформ*. 2025. № 4. С. 580-585. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-580-585>
51. Стрельбицька Т. А. Мотивація персоналу: історія розвитку, сучасні виклики й стратегічні підходи. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. № 3(69). С. 122-140. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2024-3-8>
52. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: підручник. 3-тє вид., перероб. і доп. Тернопіль : Карт-бланш, 2005. 486 с.
53. Технології управління персоналом: монографія / О.А. Гавриш та ін. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
54. Тимошенко В. Оцінювання моделей мотивації персоналу та їхній вплив на продуктивність командної взаємодії. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2025. № 1. С. 72-78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2025.11>
55. Чайка І. П., Хурса О. В. Удосконалення політики мотивації персоналу підприємства в умовах війни. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 400-405. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-400-405>
56. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4(51). С. 104-109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>
57. Шалева О. І. Система КРІ як сучасний інструмент управління бізнес-процесами готельних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. С. 983-992. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-147>

58. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. №5 (17). С. 149-151.
59. Шаповал О.А., Таранічев С.Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 27. С. 97-100.
60. Шовчко Г.В. Класифікація методів мотивації. *Управління розвитком*. 2014. № 3. С. 89- 92.
61. Шостак Л.В., Болобан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3(08). С.94-99
62. Ярмош В.В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2014. Т. 15. № 3. С. 263-268.
63. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd ed. Chicago : University of Chicago Press, 1993. 390 p. DOI: 10.7208/chicago/9780226041223.001.0001.
64. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row, 1974. 839 p.
65. Figueiredo E., Margaça C., Sánchez García J. C., Ribeiro C. The contribution of reward systems in the work context: a systematic review of the literature and directions for future research. *Journal of the Knowledge Economy*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02492-w>
66. Florea N. V., Croitoru G., Florea D. The impact of financial and non-financial motivation on job performance. *European Journal of Accounting, Finance & Business*. 2025. Vol. 13, № 1. P. 30-50. DOI: <https://doi.org/10.4316/EJAFOB.2025.13104>
67. Friedman M. Capitalism and Freedom. Chicago: University of Chicago Press, 1962. 202 p.
68. Layard R. Happiness: Lessons from a New Science. 2nd ed. London: Penguin Books, 2011. 310 p.

69. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985. 557 p.
70. Simon H. A. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. 4th ed. New York: Free Press, 1997. 368 p.
71. Wardiansyah D. R., Indrawati N. K., Kurniawati D. T. The effect of employee motivation and employee engagement on job performance mediated by job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science*. 2024. Vol. 13, No. 1. P. 220-231. DOI: <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i1.3133>
72. Williamson O. E. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press, 1985. 450 p.