

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

**Львівський інститут
Кафедра менеджменту, економіки та туризму**

Зейкан Наталія Василівна

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

Кваліфікаційна робота

на тему: **«Мотивація персоналу у сучасних умовах
господарювання»**

Група: Інб-8-21 Б1М (4,63)

Спеціальність: 073 Менеджмент

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

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

		<u>Зейкан Н.В.</u>
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Науковий керівник		<u>к.е.н., доц. Парфенюк Є.І.</u>
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Допущено до захисту в ЕК «____» _____ 2026 р.		
Завідувач кафедри		<u>к.е.н., доц. Оліховська М. В.</u>
	(підпис)	(прізвище та ініціали)

Львів 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	6
1.1. Сутність, значення та роль мотивації персоналу в системі управління підприємством.....	6
1.2 Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства.....	11
1.3. Роль корпоративної культури у формуванні мотивації персоналу.....	15
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	22
2.1. Організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «РОБІРЕНТ ЮКРЕЙН».....	22
2.2. Аналіз діючої системи мотивації персоналу на ТОВ «РОБІРЕНТ ЮКРЕЙН».....	29
2.3. Оцінка ефективності мотиваційної політики ТОВ «РОБІРЕНТ ЮКРЕЙН».....	34
Висновки до розділу 2.....	37
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ.	39
3.1. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.....	39
3.2. Розробка заходів підвищення ефективності мотивації працівників.....	42
Висновки до розділу 3.....	45
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

У сучасному світі, де панує жорстка конкуренція, одним з основних шляхів розвитку кожної організації є пошук ефективних підходів до оптимізації використання людських ресурсів. Підсумок діяльності підприємства та раціональність використання його ресурсів значною мірою визначаються знаннями, навичками, досвідом, професіоналізмом, кваліфікацією та компетентністю персоналу. В цьому контексті важливе значення має мотивація працівників, що стимулює їх до ефективнішої роботи, більш активної участі у виконанні завдань, а також забезпечує якісне і своєчасне виконання робіт. Результативність роботи підприємства значною мірою залежить від задоволеності працівників їхньою роботою та їхнього бажання працювати продуктивніше. Саме тому мотивація повинна допомагати покращити роботу і стимулювати інтерес до досягнення вищих показників. Менеджмент управління персоналом повинен актуалізувати систему мотивації праці, що є рушійною силою для досягнення підприємством визначених цілей та оптимальних результатів діяльності. Тематика визначеного дослідження потребує глибокого аналізу, систематизації факторів впливу на систему мотивації персоналу, узагальнення методів та інструментів мотивації відповідно до сучасних трендів в економіці.

Питання мотивації персоналу знайшли відображення у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких: А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд, В. Врум, Л. Портер, Е. Лоулер, а також українські дослідники О. Колот, А. Чухно, В. Гриньова, С. Цимбалюк та інші. У наукових дослідженнях розкрито теоретичні основи мотивації, класифікацію потреб, методи стимулювання праці та особливості формування ефективної мотиваційної політики підприємства. Разом із тим, практичні аспекти побудови ефективної системи мотивації з урахуванням специфіки діяльності конкретних підприємств потребують подальшого дослідження.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю вдосконалення системи мотивації персоналу як важливого інструменту

підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечення розвитку трудового потенціалу та досягнення високих економічних результатів.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання** дослідження:

- розкрити економічну сутність мотивації персоналу та її значення у системі управління підприємством;
- дослідити роль мотивації у підвищенні ефективності управління персоналом;
- проаналізувати вплив корпоративної культури на формування мотивації працівників;
- провести організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «РОБІРЕНТ УКРЕЙН»;
- дослідити діючу систему мотивації персоналу підприємства;
- здійснити оцінювання ефективності мотиваційної політики підприємства;
- визначити напрями вдосконалення системи мотивації персоналу;
- розробити заходи підвищення ефективності мотивації працівників.

Об'єктом дослідження виступає процес управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів формування та розвитку системи мотивації персоналу підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: методи аналізу і синтезу – для дослідження теоретичних основ мотивації персоналу; порівняльний аналіз – для оцінювання показників діяльності підприємства; економіко-статистичні методи – для обробки економічної інформації;

графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження; метод узагальнення – для формування висновків і пропозицій.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти, фінансова звітність підприємства, внутрішня документація ТОВ «РОБІРЕНТ УКРЕЙН», а також аналітичні матеріали щодо управління персоналом.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства, підвищення ефективності управління трудовими ресурсами та покращення результативності господарської діяльності.

Апробвція результатів дослідження.

Парфенюк Є.І., Зейкан Н.В., Рубай М.І. Кадрова безпека та мотивація персоналу як чинники ефективного розвитку сучасних підприємств. *The Integration of Research, Innovation and Economy*: 2 Міжн. наук.-практ. конф. (Seville, Spain, March 11–13, 2026). Seville, Spain. International Scientific Unity. 2026. С. 204-206.

Структура роботи передбачає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. У першому розділі розкрито теоретичні основи мотивації персоналу. Другий розділ містить аналіз діяльності підприємства та оцінювання діючої системи мотивації. У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення мотиваційної політики та заходи підвищення ефективності стимулювання працівників.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Сутність, значення та роль мотивації персоналу в системі управління підприємством

В умовах економічної кризи в Україні особливо важливого значення набуває гнучке корегування систем мотивації для підвищення ефективності праці. В цьому контексті стає очевидним дослідження сутності поняття мотивації праці. Інтенсивне наукове осмислення проблеми мотивації трудової діяльності розпочалося із зародженням капіталізму. Одним з перших почав вивчати цю проблему з економічних позицій класик англійської політичної економії Адам Сміт. На його думку, головним мотивом діяльності людини є економічний інтерес, прагнення до максимальної економічної вигоди, природне бажання людей поліпшити свій добробут [27].

Як показують дослідження, у літературних джерелах виділяють чотири етапи у розвитку науково обґрунтованих теоретичних поглядів на мотивацію трудової діяльності.

Перший етап зв'язаний з появою "школи наукового управління", її започаткування було адекватною відповіддю на зміни в матеріально-технічних чинниках виробництва і непридатність методів організації виробництва та праці, способів мотивації трудової діяльності, що панували в кінці XIX ст.

Зокрема Ф. Тейлор і його однодумці - запропонували наукову систему знань про форми і методи раціональної організації виробництва та праці. В основу нової системи було покладено чотири наукові принципи, які Ф. Тейлор називав законами управління: створення наукової бази, що має змінити грубі практичні методи роботи, відбір робітників і менеджерів на основі наукових критеріїв, їх тренування і навчання; співробітництво адміністрації з робітниками щодо практичного запровадження наукової організації праці;

рівномірний і справедливий розподіл обов'язків (відповідальності) між робітниками і менеджерами [21].

Другий етап у розвитку теорії мотивації зв'язаний з доктриною "людських відносин", її автором є американський соціолог Е. Мейо, який з групою колег зробили висновок, що вирішальний вплив на трудову активність і збільшення виробітку справляють не стільки матеріально-речові, скільки морально-психологічні чинники. У теорії "людських відносин" дістав визнання той факт, що участь робітників у виробництві є не тільки техніко-економічним процесом з метою отримання заробітку, а й складним соціально-психологічним процесом. Останній включає взаємовідносини робітників між собою та з управлінським персоналом, а також задоволення ряду потреб і інтересів нематеріального характеру[21].

Третій етап формування наукових підходів до проблеми мотивації можна датувати 60-70-ми рр. XX ст. Уявлення про мотивацію, її природу, механізми дії збагатилися тоді цілим рядом змістових, процесуальних теорій мотивації трудової діяльності. Четвертий етап у розвитку теорії і практики мотивації праці пов'язаний з переосмисленням ролі і місця людини в суспільному виробництві, з новою "ідеологією" менеджменту, реформуванням промислового менеджменту в менеджмент "людських ресурсів"[21].

Концепція людських ресурсів базується на розумінні працівника як головної рушійної сили виробництва. Відповідно до цієї концепції основою роботи з кадрами за сучасних умов має бути не просто мотивація до високопродуктивної праці, а розвиток трудового потенціалу організації, підвищення конкурентоспроможності персоналу, комплексна мотивація трудової діяльності. Одним з перших дослідників, з робіт якого менеджери дізналися про складний світ потреб і їх вплив на мотивацію трудової діяльності, був Абрахам Маслоу.

Теорія ієрархії потреб, розроблена Маслоу, справила значний вплив як на розвиток наукової думки в галузі мотивації, так і на розвиток практики менеджменту на основі наукового підходу до вивчення потреб, їх моніторингу і

цілеспрямованого впливу на поведінку людей [5]. В основу теорії Маслоу покладено такі основні положення й ідеї:

- люди постійно відчують певні потреби;
- явно виражені потреби, які відчують люди, можна об'єднати в окремі групи;
- групи потреб людей ієрархічно розміщені стосовно одна одної;
- потреби, якщо їх не задоволено, спонукають людину до дій;
- задоволені потреби більше не справляють мотивуючого впливу на людину;
- якщо одну потребу задоволено, то на її місце стає інша незадоволена потреба;
- звичайно людина має одночасно кілька різних потреб, що взаємодіють;
- процес задоволення потреб відбувається знизу вгору;
- потреби, які перебувають ближче до основи "піраміди", потребують першочергового задоволення; поведінку людини визначає найнижча незадоволена потреба ієрархічної структури;
- потреби вищого рівня починають активно впливати на людину після того, як задоволено потреби нижчого рівня;
- потреби вищого рівня можна задовольнити більшою кількістю способів, ніж потреби нижчого рівня.

Потреби людей Маслоу об'єднав у п'ять основних груп, назви яких та ієрархію показано на рис. 1.1. Основна ідея даної концепції полягає у тому, що поведінка людини визначається сукупністю її потреб, які мають ієрархічну структуру та задовольняються послідовно – від базових до більш високих.

Згідно з цією теорією, потреби людини формують певну систему, у якій потреби нижчого рівня мають бути задоволені хоча б частково, перш ніж активізуються потреби більш високого рівня. Таким чином, мотивація особистості залежить від того, на якому етапі задоволення потреб перебуває людина. Якщо базові потреби не задоволені, вони стають основним

мотивуючим фактором поведінки. Після їх задоволення провідну роль починають відігравати потреби вищого рівня.

У класичному варіанті теорії виділяють п'ять основних груп потреб, які утворюють ієрархічну структуру [5].

Перший рівень становлять фізіологічні потреби, які є основою існування людини. До них належать потреби у їжі, воді, відпочинку, житлі та інших життєво необхідних ресурсах. У контексті трудової діяльності задоволення цих потреб забезпечується через оплату праці, яка дозволяє працівнику підтримувати належний рівень життя.

Другий рівень становлять потреби безпеки, які пов'язані з прагненням людини до стабільності, захищеності та впевненості у майбутньому. У сфері трудових відносин це проявляється у потребі стабільного робочого місця, соціальних гарантій, безпечних умов праці та захисту від економічних ризиків.

Третій рівень формують соціальні потреби або потреби у приналежності. Вони пов'язані з прагненням людини до спілкування, співпраці та підтримки з боку інших людей. У трудовому колективі ці потреби реалізуються через взаємодію між працівниками, командну роботу, формування сприятливого психологічного клімату та корпоративної культури.

Четвертий рівень становлять потреби у повазі та визнанні. До них належать прагнення людини до самоповаги, соціального статусу, авторитету та визнання результатів своєї діяльності іншими людьми. У сфері управління персоналом задоволення таких потреб може забезпечуватися через кар'єрне зростання, моральне та матеріальне заохочення, підвищення посадового статусу та публічне визнання досягнень працівників.

Найвищий рівень ієрархії становлять потреби самореалізації, які пов'язані з прагненням особистості до максимальної реалізації свого потенціалу, розвитку здібностей та досягнення особистих і професійних цілей. У трудовій діяльності ці потреби можуть задовольнятися через можливості професійного розвитку, участь у нових проєктах, творчій діяльності та підвищенні кваліфікації.

Аналізуючи теорію ієрархії потреб Маслоу, можна зробити висновок, що вона має важливе значення для формування ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві. Застосування положень цієї теорії дозволяє керівництву організації визначати основні мотиви поведінки працівників та формувати систему стимулювання, яка враховує різні рівні їхніх потреб. Таким чином, використання даного підходу сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників роботою, зростанню продуктивності праці та підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому.

1.2 Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства

Мотивація персоналу є ключовим чинником ефективного управління підприємством, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень залученості працівників, якість виконання посадових обов'язків та стабільність кадрового складу. Погоджуємося із твердженням ряду дослідників, що мотивація виступає інтегративним механізмом, який поєднує інтереси працівників і стратегічні цілі підприємства. Втім, її ефективність значною мірою визначається комплексністю підходу та врахуванням різноманітних чинників, які впливають на поведінку працівників.

Сутність мотивації персоналу є предметом багатьох наукових досліджень у сфері управління та організаційної поведінки. Зокрема, мотивація розглядається як комплекс процесів, що спонукають працівника до активної діяльності, спрямованої на досягнення особистих та організаційних цілей. Погоджуємося із твердженням, що мотивація не є одноманітним явищем, а включає як зовнішні (матеріальні) стимули, так і внутрішні (нематеріальні) чинники, які формують поведінку працівника.

Важливий внесок у розуміння сутності мотивації внесли класичні теорії. Зокрема, А. Маслоу (Maslow, 1943) розробив ієрархію потреб, яка демонструє, що мотивація працівника формується поступово – від задоволення базових фізіологічних потреб до потреб самореалізації. Науковці погоджуються із твердженням, що ця модель дозволяє організаціям ідентифікувати пріоритети у системі стимулювання персоналу [5, 21].

Зокрема, Д. Макгрегор (McGregor, 1960) у своїй теорії Х та Y підкреслив взаємозв'язок мотивованості працівників і стилю управління. Він відзначав, що мотивація може визначати не лише продуктивність, а й характер взаємодії працівників із керівництвом. Погоджуємося із його підходом, що ефективне управління неможливе без врахування внутрішніх мотивів персоналу.

Втім, Ф. Герцберг (Herzberg, 1959) запропонував двофакторну теорію мотивації, яка розділяє чинники на «гігієнічні» (зарплата, умови праці) та «мотиватори» (визнання, досягнення, розвиток). Зокрема, науковці підкреслюють, що наявність лише гігієнічних факторів не створює довгострокової мотивації, тоді як мотиватори формують внутрішню зацікавленість та ініціативу працівників.

Сучасні дослідження, зокрема Р. Лайкерта (Likert, 1967) та П. Друкера (Drucker, 1954), доводять, що мотивація є інтегральною частиною корпоративного управління. Вони підкреслюють, що мотиваційні механізми мають поєднувати фінансові стимули, соціальні умови праці та можливості професійного розвитку. Зокрема, погоджуємося із твердженням сучасних авторів, що комплексна мотиваційна політика забезпечує підвищення продуктивності, лояльності та інноваційності персоналу.

Аналіз наукових джерел дозволяє зробити висновок, що мотивація є багаторівневим і комплексним явищем. Зокрема, сучасні дослідження погоджуються із твердженням, що ефективна мотиваційна система повинна поєднувати [5, 21]:

1. матеріальні стимули, які забезпечують задоволення базових потреб працівників;
2. нематеріальні чинники, що формують внутрішню мотивацію;
3. соціально-психологічні умови, які сприяють інтеграції працівників у колектив;
4. організаційні механізми, що забезпечують передбачуваність і стабільність мотиваційних зусиль.

Втім, слід зауважити, що мотивація є динамічним процесом, що змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Зокрема, сучасні підходи рекомендують постійний моніторинг мотиваційної ефективності та адаптацію системи стимулювання до змін у бізнес-середовищі та потребах персоналу.

Ефективне управління персоналом неможливе без аналізу основних факторів мотивації, серед яких наукова література виділяє матеріальні, нематеріальні, соціально-психологічні та організаційні аспекти (табл. 1.1).

Як видно з таблиці 1.1, матеріальні фактори є базовим стимулом для працівників, втім, для довгострокового підвищення мотивації їх недостатньо. Зокрема, нематеріальні та соціально-психологічні чинники сприяють формуванню внутрішньої мотивації та покращують психологічний клімат у колективі. Погоджуємося із твердженням, що саме поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів створює комплексну систему мотивації, здатну забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Таблиця 1.1

Основні фактори мотивації персоналу та їхній вплив на ефективність управління [5, 21]

Група факторів	Сутність факторів	Вплив на ефективність управління
Матеріальні	Заробітна плата, премії, бонуси, надбавки	Стимулюють короткострокову продуктивність; забезпечують базові потреби працівників
Нематеріальні	Визнання досягнень, участь у прийнятті рішень, кар'єрний розвиток	Підвищують внутрішню мотивацію та відповідальність працівників; сприяють професійному розвитку
Соціально-психологічні	Позитивний клімат, взаємовідносини у колективі, корпоративна культура	Формують середовище підтримки, знижують плинність кадрів, посилюють лояльність персоналу
Організаційні	Структура організації, чіткі обов'язки, оцінка результатів	Забезпечують передбачуваність, спрямованість мотиваційних заходів, підвищують ефективність управління

Науковий аналіз свідчить, що мотивація виконує кілька важливих функцій у системі управління персоналом (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Функції мотивації у системі управління персоналом [5, 21]

Функція	Сутність функції	Приклад впливу на персонал
Регулююча	Стимулює працівників до виконання завдань відповідно до цілей підприємства	Виконання планів виробництва, дотримання KPI
Мобілізуюча	Активізує внутрішні ресурси та потенціал працівників	Зростання продуктивності, ініціативність
Розвиваюча	Сприяє професійному та особистісному розвитку	Підвищення кваліфікації, освоєння нових компетенцій
Соціалізуюча	Формує корпоративні цінності та інтеграцію працівників	Лояльність до компанії, дотримання корпоративних норм

Втім, слід зауважити, що ефективність мотиваційної системи залежить не лише від окремих стимулів, а й від взаємодії всіх факторів. Зокрема, корпоративна культура виступає чинником, що забезпечує внутрішню інтеграцію персоналу та підвищує результативність нематеріальних методів стимулювання. Погоджуємося із твердженням сучасних дослідників, що мотивація персоналу є стратегічним інструментом управління, здатним підвищувати конкурентоспроможність підприємства, знижувати плинність кадрів та забезпечувати стабільний розвиток організації.

Таким чином, аналіз факторів мотивації демонструє, що управління персоналом у сучасних умовах господарювання потребує комплексного підходу, який враховує матеріальні стимули, нематеріальні заохочення, соціально-психологічні умови та організаційні механізми. Лише поєднання цих елементів дозволяє формувати ефективну систему мотивації, що забезпечує високий рівень продуктивності та лояльності працівників.

1.3. Роль корпоративної культури у формуванні мотивації персоналу

Корпоративну культуру в останні роки стали визнавати одним із критеріїв ефективного управління на підприємстві. Формування та дотримання принципів корпоративної культури може поліпшити як управління компанією, так і збільшити результативність її діяльності. У силу того, що корпоративна культура є специфічною сферою діяльності, яка охоплює відмінні від звичних показників критерії, які ці ж показники повинні враховувати, як правило має нематеріальний характер та розглядається науковцями переважно як невидима частина організації, ця категорія останнім часом привертає до себе все більше уваги.

Корпоративну культуру пов'язували з корпоративним духом, зокрема А. Файоль стверджував, що зміцнення та підтримка корпоративного духу є одним із базових принципів управління підприємством [6]. Цей підхід формує основу для сучасних моделей розвитку корпоративної культури, що поєднують стратегічні цілі організації з цінностями та поведінковими нормами її співробітників.

Сучасні моделі формування корпоративної культури можна поділити на кілька основних типів (рис. 1.2):

- класична (традиційна) модель — орієнтована на суворе дотримання встановлених правил, стандартів і норм поведінки. Вона ефективна для великих і структурованих організацій, де важлива стабільність та передбачуваність управлінських процесів;



Рис. 1.2. Типи сучасні моделі формування корпоративної культури [33]

- адаптивна модель – передбачає гнучке формування корпоративної культури відповідно до змін зовнішнього середовища та потреб ринку. основна увага зосереджується на залученні співробітників до процесу ухвалення рішень та створенні атмосфери відкритості, що сприяє інноваціям і швидкому реагуванню на зміни;
- інноваційна (креативна) модель - акцент робиться на розвиток творчого потенціалу працівників, стимулювання новаторських ідей та створення корпоративного середовища, яке підтримує експерименти і ризиковані, але перспективні рішення. така модель характерна для високотехнологічних компаній та стартапів;
- модель цінностей і місії - будується на чітко сформульованих місії, стратегічних цілях та ключових цінностях організації. вона спрямована на створення єдиного бачення серед співробітників та формування корпоративної ідентичності.

Відтак, зауважимо, що у практичній діяльності підприємств часто застосовується комбінований підхід, коли елементи різних моделей інтегруються залежно від розміру організації, галузі діяльності та стратегічних завдань. Такий підхід дозволяє максимально ефективно формувати

корпоративну культуру, забезпечуючи баланс між стабільністю, гнучкістю та інноваційністю.

Зазначимо, що сучасне управління корпоративною культурою передбачає не лише вибір відповідної моделі її формування та розвитку, але й глибоке розуміння її функцій та принципів. Ефективність корпоративної культури напрямку залежить від того, наскільки вона інтегрована у стратегічні та управлінські процеси підприємства, здатна мотивувати персонал, регулювати поведінку та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Для практичного застосування моделей корпоративної культури необхідно додатково вивчати такі аспекти, як функції корпоративної культури [5]:

- інтеграційна,
- мотиваційна,
- регулятивна,
- комунікативна,
- міджева
- адаптивна.

Їх детальне опрацювання дозволяє оцінити, яким чином корпоративна культура впливає на управлінські процеси та результати діяльності підприємства.

Принципи формування та розвитку – ціннісна спрямованість, взаємозв'язок зі стратегією, послідовність, відкритість та залучення, розвиток та адаптація, цілісність і комунікація. Дотримання цих принципів забезпечує системність і ефективність впровадження корпоративної культури.

Зокрема, критерії вибору моделі корпоративної культури повинні орієнтуватися на таких показниках як, розмір і структура підприємства, галузева специфіка, стратегічні цілі, рівень інноваційності та динамічності зовнішнього середовища.

Наступним кроком, є вибір методів та інструментів впровадження – корпоративні тренінги, наставництво, внутрішні комунікаційні платформи,

заходи з формування командного духу, системи оцінки відповідності поведінки цінностям організації.

Так, корпоративна культура може виступати важливим елементом мотивації персоналу, особливо в системі нематеріального стимулювання працівників. У сучасній теорії управління персоналом корпоративна культура розглядається як один із інструментів формування мотиваційного середовища на підприємстві, оскільки вона впливає на поведінку працівників, їхню лояльність до організації та зацікавленість у досягненні її стратегічних цілей.

Корпоративна культура являє собою сукупність цінностей, норм, правил поведінки, традицій та принципів взаємодії, які поділяються працівниками організації та визначають стиль їхньої діяльності. Через формування спільних цінностей і норм поведінки вона створює сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, що позитивно впливає на рівень мотивації персоналу.

З позиції управління персоналом корпоративна культура виконує низку мотиваційних функцій.

По-перше, вона формує відчуття приналежності працівника до колективу та організації, що задовольняє соціальні потреби людини.

По-друге, сприяє підвищенню рівня довіри між працівниками та керівництвом підприємства.

По-третє, стимулює працівників до більш відповідального виконання своїх обов'язків, оскільки вони ототожнюють власні інтереси з інтересами організації.

Крім того, корпоративна культура сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, що підвищує рівень задоволеності працівників роботою та зміцнює їхню лояльність до організації. Вона також може включати різні елементи нематеріальної мотивації, зокрема публічне визнання досягнень працівників, підтримку ініціативності, розвиток командної роботи та формування системи внутрішніх комунікацій.

Таким чином, корпоративна культура є важливим елементом системи мотивації персоналу, оскільки вона впливає на поведінку працівників, сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі та підвищує рівень їхньої зацікавленості у результатах діяльності підприємства. Використання корпоративної культури як інструменту мотивації дозволяє підвищити ефективність управління персоналом та забезпечити стабільний розвиток організації.

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз наукових джерел, а також узагальнення сучасних підходів до мотивації персоналу дозволяють зробити висновок, що мотивація є ключовим фактором ефективного управління підприємством. Зокрема, мотиваційна діяльність спрямована на стимулювання працівників до досягнення високих результатів, забезпечення стабільності кадрового складу та підвищення продуктивності праці.

Згідно з класичними та сучасними теоріями мотивації, зокрема підходами А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Макгрегора та П. Друкера, ефективна мотивація є комплексним процесом, який включає:

- матеріальні стимули, що задовольняють базові потреби та формують початковий рівень зацікавленості працівників;
- нематеріальні чинники, що забезпечують внутрішню мотивацію, розвиток професійних компетенцій та самореалізацію;
- соціально-психологічні умови, що формують корпоративний клімат, сприяють інтеграції працівників у колектив та підвищують лояльність;
- організаційні механізми, які забезпечують передбачуваність та ефективність мотиваційних заходів.

Втім, аналіз наукових підходів показує, що мотивація є динамічним процесом, ефективність якого залежить від правильної інтеграції матеріальних і нематеріальних засобів стимулювання, адаптації до потреб персоналу та змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Зокрема, корпоративна культура виступає важливим елементом мотивації, формуючи сприятливі умови для взаємодії працівників та реалізації їхніх професійних цілей.

Отже, системне розуміння сутності мотивації та факторів, що її визначають, дозволяє обґрунтовано формувати ефективні механізми управління

персоналом, спрямовані на підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів та забезпечення сталого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «РОБІРЕНТ УКРЕЙН»

Об'єктом дослідження у дипломній роботі є діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «РОБІРЕНТ УКРЕЙН», яке здійснює фінансово-господарську діяльність на ринку Львівської області з 30 жовтня 2018 року. Підприємство працює у сфері надання в оренду будівельних машин та обладнання вже понад п'ять років та демонструє стабільні результати фінансово-господарської діяльності.

Повна назва юридичної особи – Товариство з обмеженою відповідальністю «РОБІРЕНТ УКРЕЙН».

Скорочена назва підприємства – ТОВ «РОБІРЕНТ УКРЕЙН».

Англійська назва товариства – LIMITED LIABILITY COMPANY ROBIRENT UKRAINE.

Юридична адреса підприємства: 79026, Україна, Львівська область, місто Львів, вулиця Янева, будинок 1а.

Основним видом діяльності товариства є надання в оренду будівельних машин та устаткування. Крім основного виду діяльності, підприємство має право здійснювати й інші види господарської діяльності, зокрема:

- консультування з питань комерційної діяльності та управління;
- проведення досліджень і експериментальних розробок у галузі природничих і технічних наук;
- здійснення вантажних автомобільних перевезень;
- надання послуг фінансового лізингу;
- надання в оренду вантажних автомобілів;
- оренду автомобілів та інших легкових автотранспортних засобів;
- надання в оренду різних видів машин, устаткування та товарів;

- оренду офісної техніки та обладнання, у тому числі комп'ютерів;
- надання в оренду сільськогосподарської техніки та обладнання.

ТОВ «РОБІРЕНТ ЮКРЕЙН» надає в оренду широкий асортимент будівельної техніки та обладнання, що дозволяє клієнтам ефективно та економічно реалізовувати різноманітні будівельні проєкти.

Компанія пропонує своїм замовникам різні види техніки та обладнання, зокрема:

- екскаватори різних моделей і комплектацій, призначені для виконання робіт на різних типах ґрунтів та для вирішення різноманітних будівельних завдань;
- навантажувачі різних типів (фронтальні, телескопічні тощо), які використовуються для переміщення, завантаження та розвантаження будівельних матеріалів;
- бульдозери, що застосовуються для планування та вирівнювання ґрунту, розчищення територій та виконання інших земельних робіт;
- автокрани (як мобільні, так і стаціонарні), призначені для підйому та переміщення вантажів;
- бетономішалки, які використовуються для приготування та транспортування бетонних сумішей;
- компресори, що забезпечують роботу пневматичних інструментів і механізмів;
- інше будівельне обладнання, зокрема генератори, вібратори, електроінструменти та інші технічні засоби, необхідні для виконання будівельно-монтажних робіт.

ТОВ «РОБІРЕНТ ЮКРЕЙН» має низку конкурентних переваг на ринку, оскільки пропонує клієнтам широкий вибір моделей та комплектацій будівельної техніки, що дає можливість задовольнити потреби різних категорій замовників. Серед основних переваг підприємства можна виділити доступні ціни на оренду техніки, гнучкі умови оплати, оперативну доставку обладнання

на об'єкт, професійні консультації щодо підбору необхідної техніки, а також технічну підтримку протягом усього періоду оренди.

Крім основних послуг, компанія пропонує клієнтам і додаткові сервіси, зокрема:

- доставку обладнання безпосередньо на будівельний об'єкт;
- технічне обслуговування та ремонт техніки;
- надання кваліфікованих операторів для роботи з обладнанням.

Основними клієнтами ТОВ «РОБІРЕНТ ЮКРЕЙН» є будівельні компанії, яким підприємство надає в оренду будівельну техніку та обладнання на різні терміни: короткострокову, довгострокову або погодинну оренду. Окрім будівельних організацій, послугами підприємства користуються також приватні особи та комунальні підприємства. Для постійних клієнтів компанія передбачає вигідні умови співпраці, зокрема систему знижок та спеціальні пропозиції.

ТОВ «РОБІРЕНТ ЮКРЕЙН» надає в оренду різні види будівельних машин та обладнання, що відображено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Види машин і устаткування, яке пропонує компанія ТОВ «РОБІРЕНТ ЮКРЕЙН»

ТОВ «РОБІРЕНТ ЮКРЕЙН» здійснює діяльність, яка набула широкої популярності серед будівельних компаній та приватних осіб, оскільки суб'єкти господарювання потребують унікального, якісного, спеціалізованого обладнання на певний період часу і для них легше взяти таке обладнання і

устаткування в оренду, ніж витратити фінансові ресурси на їх купівлі, оскільки таке обладнання використовується тільки протягом певного періоду часу будівництва та є надзвичайно дорогим.

Будівельне обладнання та устаткування, яке пропонує ТОВ «РОБІРЕНТ ЮКРЕЙН» своїм клієнтам полегшує, пришвидшує та покращує процес будівництва. Такі будівельні послуги є необхідними враховуючі новітні технології будівництва, швидкість будівництва як житлового, так і комерційного приміщення чи господарських складських ангарів.

Переважає серед видів будівельного обладнання, яке надає в оренду ТОВ «РОБІРЕНТ ЮКРЕЙН» алюмінієві вишки (рис. 2.2).

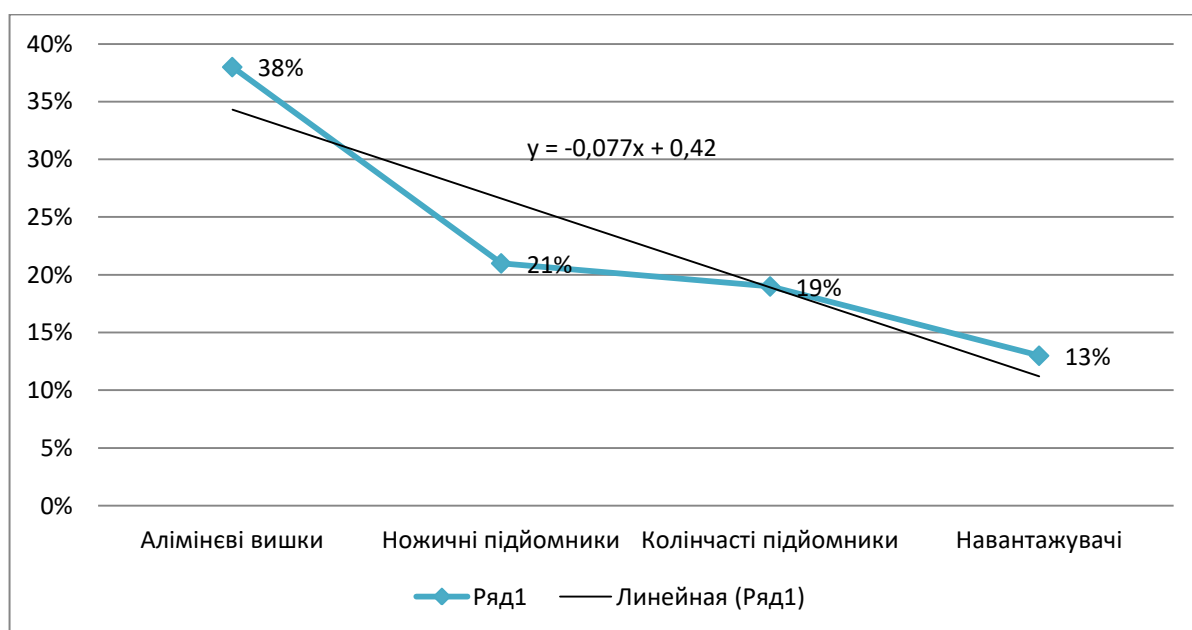


Рис. 2.2. Співвідношення між видами будівельних машин і устаткування за 2023 рік ТОВ «РОБІРЕНТ ЮКРЕЙН», %

Джерело: фінансова звітність ТОВ «РОБІРЕНТ ЮКРЕЙН»

Імідж ТОВ «РОБІРЕНТ ЮКРЕЙН», як компанії яка надає в оренду якісне, сучасне обладнання на вигідних умовах за хорошими цінами при цьому надає додаткові послуги з ремонту та обслуговування техніки дозволило компанії отримати хорошу репутацію на ринку надання в оренду будівельних машин і устаткування. Компанія має досить велику кількість постійних клієнтів,

розширює асортимент будівельних машин відповідно до потреб ринку та амортизаційного зносу обладнання.

Таблиця 2.1

Види оренди будівельного обладнання ТОВ «РОБІРЕНТ ЮКРЕЙН»

№ п/з	Обладнання	Типи обладнання
1.	Алюмінієві вишки	BoSS MiniMax
2.	Ножичні підйомники	• Акумуляторні • Дизельні
3.	Колінчасті підйомники	• Акумуляторні • Причіпні • Дизельні • Автовишки
4.	Навантажувачі	Дизельні навантажувачі

ТОВ «РОБІРЕНТ ЮКРЕЙН» планує розширення своєї господарської діяльності за рахунок:

- купівлі сучасного устаткування відповідно до потреб ринку;
- розвиток інших видів діяльності, наприклад фінансового лізингу;
- розширення географії діяльності, відкриття філій, представництв.

Основними конкурентами ТОВ «РОБІРЕНТ ЮКРЕЙН» виступають див. табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Види оренди будівельного обладнання ТОВ «РОБІРЕНТ ЮКРЕЙН»

№ п/з	Конкурент	Регіон діяльності
1.	ТЗОВ «ІНВЕСТ ЗАХІД ГРУП»	Західний регіон, м. Львів
2.	ТЗОВ «МОТТО ЗАХІД»	Західний регіон, м. Львів
3.	ТОВ «БУДРЕММЕХАНІЗАЦІЯ»	Західний регіон, м. Львів

4.	ТзОВ «СПХ-ЗАХІД»	Західний регіон, м. Львів
5.	ТОВ «МС КВАРТАЛ»	Західний регіон, м. Львів
6.	ТзОВ «РАНСТАЙЛ»	Західний регіон, м. Львів
7.	ТОВ «НПМ ЛТД»	Західний регіон, м. Львів
8.	ТОВ «ЛЕВ ТРАНС ГРУП»	Західний регіон, м. Львів
9.	ТОВ «СЕРБУДТЕХ»	Західний регіон, м. Львів
10.	ТОВ «МЕТАЛ-ЛВ»	Західний регіон, м. Львів
11.	ТОВ «БІГ ТАЙМ ІНВЕСТ»	Західний регіон, м. Львів

Таблиця 2.3

Swot-аналіз оцінки діяльності ТОВ «РОБІРЕНТ УКРЕЙН»

Сильні сторони діяльності товариства	Слабкі сторони діяльності товариства
• Широкий спектр обладнання. • Компанія пропонує тільки високоякісне та надійне обладнання від перевірених виробників. • Доступні ціни. • Компанія пропонує гнучкі умови оренди, щоб задовольнити будь-які ваші потреби. • Професійна консультація. • Компанія пропонує технічну підтримку протягом усього терміну оренди.	• Наразі компанія працює лише в одному регіоні. • Невеликий штат співробітників. • Невеликий маркетинговий бюджет.
Можливості	Загрози
• Компанія може розширити свою діяльність на нові регіони. • Збільшення штату співробітників. • Збільшення маркетингового бюджету. • Пропозиція нових послуг.	• Зростання конкуренції. На ринку зростає конкуренція з боку інших компаній, які пропонують аналогічні послуги. • Економічний спад може зменшити попит на послуги компанії. • Зміна державної політики може негативно вплинути на діяльність компанії.

Проведення Swot-аналіз ТОВ «РОБІРЕНТ ІОКРЕЙН» надає можливість оцінити сильні та слабкі сторони діяльності компанії, можливості та загрози.

Варто зауважити, що компанії потрібно для збереження необхідного рівня конкурентоспроможності та розвитку доцільно здійснити такі дії:

- компанії слід розширити свою діяльність на нові регіони, щоб збільшити свою клієнтську базу;
- слід збільшити штат співробітників, щоб покращити обслуговування клієнтів і збільшити обсяги й різноманітність своїх послуг;
- слід збільшити маркетинговий бюджет, щоб залучити нових клієнтів і збільшити свою частку ринку;
- пропонувати нові послуги;
- стежити за змінами на ринку.

2.2. Аналіз діючої системи мотивації персоналу на ТОВ «РОБІРЕНТ ІУКРЕЙН»

Ефективність системи мотивації персоналу на підприємстві значною мірою залежить від фінансово-економічних результатів діяльності, оскільки саме вони формують основу для матеріального стимулювання працівників. Для оцінки можливостей мотивації персоналу доцільно проаналізувати основні фінансові показники діяльності ТОВ «РОБІРЕНТ ІУКРЕЙН».

Таблиця 2.4

Основні фінансові показники діяльності ТОВ «РОБІРЕНТ ІУКРЕЙН»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Прогноз 2026 р.
Дохід, тис. грн.	2 919,5	6 807,8	26 431,0	86 454,3
Чистий прибуток, тис. грн.	-936,7	2 752,8	—	—
Рентабельність, %	-13,76	10,42	—	—
Активи, тис. грн.	25 624,9	74 242,2	125 294,3	—
Зобов'язання, тис. грн.	9,7	12 739,2	26 847,7	—
Кількість працівників, осіб	2	2	1	—

Аналіз даних таблиці 2.4 свідчить про зростання доходу підприємства та його значну позитивну динаміку. У 2023 році обсяг доходу становив 2 919,5 тис. грн., а вже у 2024 році він зріс до 6 807,8 тис. грн., що на 3 888,3 тис. грн. більше, ніж у попередньому році.

У 2025 році дохід підприємства зріс до 26 431,0 тис. грн., що на 19 623,2 тис. грн. більше порівняно з 2024 роком. Така динаміка свідчить про активне розширення діяльності підприємства та зростання попиту на послуги оренди будівельної техніки.

Прогнозований показник доходу на 2026 рік становить 86 454,3 тис. грн., що вказує на значні перспективи розвитку підприємства. У 2023 році підприємство отримало збиток у розмірі 936,7 тис. грн., що відображається у від'ємному рівні рентабельності (–13,76%). Основними причинами цього

можуть бути значні витрати на формування матеріально-технічної бази підприємства та розширення його діяльності.

У 2024 році фінансовий результат суттєво покращився: підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 2 752,8 тис. грн, а рівень рентабельності становив 10,42%. Це свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів та стабілізацію фінансового стану підприємства.

Активи підприємства демонструють стійку тенденцію до зростання. У 2023 році їх обсяг становив 25 624,9 тис. грн., у 2024 році – 74 242,2 тис. грн, а у 2025 році – 125 294,3 тис. грн. Таке зростання пов’язане з розширенням технічного парку підприємства та збільшенням обсягів діяльності.

Зобов’язання підприємства також зростають: з 9,7 тис. грн. у 2023 році до 12 739,2 тис. грн. у 2024 році та 26 847,7 тис. грн. у 2025 році. Це може бути пов’язано із залученням додаткових фінансових ресурсів для розвитку підприємства.

Таблиця 2.5

Основні системи мотивації персоналу ТОВ «РОБІРЕНТ УКРЕЙН»

Вид мотивації	Характеристика
Матеріальна мотивація	Передбачає грошове стимулювання працівників: заробітну плату, премії, бонуси, надбавки
Нематеріальна мотивація	Включає моральне стимулювання, визнання досягнень, кар’єрний розвиток
Соціальна мотивація	Передбачає створення сприятливих умов праці, соціальних гарантій
Професійна мотивація	Пов’язана з можливістю навчання, підвищення кваліфікації, розвитку професійних навичок

Кількість працівників підприємства є відносно невеликою. У 2023–2024 роках на підприємстві працювало 2 працівники, тоді як у 2025 році – 1 працівник. Невелика чисельність персоналу може свідчити про високу частку автоматизації процесів або залучення працівників на умовах аутсорсингу.

Система мотивації персоналу на підприємстві включає комплекс матеріальних та нематеріальних стимулів, спрямованих на підвищення ефективності праці та зацікавленості працівників у результатах діяльності. Основні види мотивації персоналу наведено у табл. 2.5.

На підприємстві ТОВ «РОБІРЕНТ ЮКРЕЙН» основною формою мотивації персоналу є матеріальне стимулювання, яке передбачає виплату заробітної плати та можливі преміальні виплати залежно від результатів діяльності підприємства. Водночас, значну роль відіграють і нематеріальні стимули, серед яких можна виділити гнучкість організації праці, можливість професійного розвитку та сприятливий психологічний клімат у колективі.

Для поглиблення аналізу діяльності підприємства та обґрунтування можливостей формування ефективної системи мотивації персоналу доцільно дослідити динаміку фінансових показників, темпи їх зростання та показники ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 2.5

Динаміка доходу ТОВ «РОБІРЕНТ ЮКРЕЙН»

Рік	Дохід, тис. грн.	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Темп зростання, %
2023	2 919,5	—	—
2024	6 807,8	+3 888,3	233,18
2025	26 431,0	+19 623,2	388,25
2026 (прогноз)	86 454,3	+60 023,3	327,09

Як видно з таблиці 2.5, дохід підприємства демонструє стабільну тенденцію до зростання. У 2024 році він зріс на 3 888,3 тис. грн., або на 133,18% порівняно з 2023 роком. У 2025 році відбулося ще більш суттєве зростання – на 19 623,2 тис. грн. Прогнозні дані на 2026 рік свідчать про подальше збільшення доходу, що створює сприятливі передумови для підвищення рівня матеріального стимулювання працівників.

Таблиця 2.6

Динаміка активів та зобов’язань ТОВ «РОБІРЕНТ ЮКРЕЙН»

Показник	2023 р., тис. грн.	2024 р., тис. грн.	2025 р., тис. грн.	Абсолютне відхилення 2025/2023, тис. грн.
Активи	25 624,9	74 242,2	125 294,3	+99 669,4
Зобов’язання	9,7	12 739,2	26 847,7	+26 838,0

Аналіз даних таблиці свідчить про суттєве зростання активів підприємства. У 2025 році їх обсяг становив 125 294,3 тис. грн, що на 99 669,4 тис. грн більше, ніж у 2023 році. Це пов’язано з розширенням технічної бази підприємства та збільшенням кількості будівельної техніки, що надається в оренду.

Зобов’язання підприємства також мають тенденцію до зростання, що пояснюється залученням фінансових ресурсів для розвитку діяльності. Проте темпи зростання активів перевищують темпи зростання зобов’язань, що свідчить про відносно стабільний фінансовий стан підприємства.

Таблиця 2.7

Показники ефективності діяльності ТОВ «РОБІРЕНТ ЮКРЕЙН»

Показник	2023 р.	2024 р.
Чистий прибуток, тис. грн.	-936,7	2 752,8
Рентабельність діяльності, %	-13,76	10,42
Дохід на одного працівника, тис. грн.	1 459,8	3 403,9

У 2023 році підприємство отримало збиток у розмірі 936,7 тис. грн, (див. табл. 2.7), що зумовило від’ємний рівень рентабельності (–13,76%). Проте вже у 2024 році підприємство отримало чистий прибуток 2 752,8 тис. грн, а рівень рентабельності становив 10,42%, що свідчить про значне покращення ефективності діяльності. Показник доходу на одного працівника також зріс з 1

459,8 тис. грн. у 2023 році до 3 403,9 тис. грн. у 2024 році, що свідчить про підвищення продуктивності праці.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать про динамічний розвиток ТОВ «РОБІРЕНТ ЮКРЕЙН», що проявляється у зростанні доходів, активів та підвищенні ефективності діяльності. Такі тенденції створюють сприятливі умови для формування ефективної системи мотивації персоналу, зокрема через використання матеріальних стимулів, преміювання та інших інструментів заохочення працівників.

2.3. Оцінка ефективності мотиваційної політики ТОВ «РОБІРЕНТ ЮКРЕЙН»

Ефективність мотиваційної політики підприємства є важливим показником результативності системи управління персоналом, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень залученості працівників, якість виконання посадових обов'язків та стабільність кадрового складу. Оцінювання мотиваційної політики дозволяє визначити сильні та слабкі сторони існуючої системи стимулювання персоналу, а також сформувати напрями її подальшого вдосконалення.

Таблиця 2.8

Основні показники оцінки ефективності мотиваційної політики ТОВ
«РОБІРЕНТ ЮКРЕЙН»

Показник	Характеристика показника	Оцінка впливу на мотивацію
Рівень оплати праці	Конкурентний рівень заробітної плати відповідно до посади та результатів роботи	Позитивний
Преміювання	Залежність премій від індивідуальних та колективних результатів	Позитивний
Плинність кадрів	Показник стабільності кадрового складу підприємства	Помірний
Кар'єрне зростання	Можливості професійного та посадового розвитку працівників	Обмежений
Соціально-психологічний клімат	Взаємовідносини між працівниками та керівництвом	Позитивний
Нематеріальне стимулювання	Визнання досягнень, підтримка ініціативності	Частково розвинене

Мотиваційна політика ТОВ «РОБІРЕНТ ЮКРЕЙН» базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. Основним інструментом матеріальної мотивації є система оплати праці, яка включає посадові оклади,

премії, надбавки за результати діяльності та інші заохочувальні виплати. Водночас важливу роль відіграють нематеріальні методи стимулювання, зокрема створення сприятливих умов праці, підтримка професійного розвитку працівників, формування позитивного психологічного клімату в колективі. Для оцінювання ефективності мотиваційної політики підприємства доцільно проаналізувати ключові показники управління персоналом, зокрема продуктивність праці, рівень плинності кадрів, результативність діяльності працівників та рівень їх задоволеності умовами праці.

Аналіз наведених показників (табл. 2.8) свідчить, що на підприємстві сформована базова система мотивації персоналу, яка забезпечує належний рівень зацікавленості працівників у результатах праці. Особливо важливим стимулюючим фактором виступає система преміювання, яка безпосередньо пов'язана з результатами діяльності працівників.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз мотиваційної політики ТОВ «РОБІРЕНТ ЮКРЕЙН»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність системи матеріального стимулювання	Недостатній розвиток нематеріальної мотивації
Преміювання за результати праці	Обмежені можливості кар'єрного зростання
Стабільність кадрового складу	Недостатньо формалізована система оцінки персоналу
Позитивний психологічний клімат у колективі	Обмежені програми навчання та підвищення кваліфікації
Можливості	Загрози
Запровадження сучасних систем оцінювання результатів праці	Посилення конкуренції на ринку праці
Розширення програм професійного розвитку	Відтік кваліфікованих працівників до конкурентів
Впровадження додаткових нематеріальних стимулів	Зниження мотивації у разі погіршення фінансового стану підприємства

Водночас для більш глибокого аналізу доцільно визначити сильні та слабкі сторони мотиваційної політики підприємства (див. табл. 2.9).

Проведений SWOT-аналіз табл. 2.9 дозволяє зробити висновок, що мотиваційна політика підприємства має достатній потенціал для подальшого розвитку. Основними її перевагами є наявність системи матеріального стимулювання, орієнтація на результати діяльності та підтримка позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Водночас певні аспекти мотиваційної системи потребують удосконалення, зокрема розширення програм професійного розвитку персоналу, впровадження сучасних інструментів оцінювання результатів праці та активніше використання нематеріальних методів стимулювання.

Отже, результати проведеної оцінки свідчать, що мотиваційна політика ТОВ «РОБІРЕНТ ЮКРЕЙН» загалом є ефективною, однак її подальше вдосконалення повинно бути спрямоване на комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, зростанню рівня задоволеності персоналу та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Висновок до розділу 2

1. У другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено комплексний аналіз діяльності та системи мотивації персоналу ТОВ «РОБІРЕНТ ЮКРЕЙН». Дослідження організаційно-економічних аспектів функціонування підприємства дозволило визначити основні особливості його господарської діяльності, а також оцінити стан та ефективність діючої системи стимулювання працівників.

У процесі дослідження встановлено, що ТОВ «РОБІРЕНТ ЮКРЕЙН» здійснює діяльність у сфері надання в оренду будівельної техніки та обладнання і займає стабільні позиції на ринку Львівської області. Підприємство пропонує широкий спектр будівельного обладнання, забезпечує технічне обслуговування техніки та надає додаткові послуги для клієнтів, що формує його конкурентні переваги. Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити сильні сторони підприємства, зокрема широкий асортимент обладнання, гнучкі умови оренди, доступну цінову політику та надання технічної підтримки клієнтам. Водночас серед слабких сторін діяльності підприємства було визначено обмежений географічний ринок діяльності, невелику чисельність персоналу та недостатній маркетинговий бюджет.

2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства засвідчив позитивну динаміку розвитку. Зокрема, протягом досліджуваного періоду спостерігається суттєве зростання доходу підприємства, активів та покращення фінансових результатів діяльності. Якщо у 2023 році підприємство отримало збиток, то вже у 2024 році його діяльність стала прибутковою, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів та стабілізацію фінансового стану. Також було встановлено зростання показника доходу на одного працівника, що свідчить про підвищення продуктивності праці.

У ході дослідження було проаналізовано діючу систему мотивації персоналу на підприємстві. Встановлено, що вона базується переважно на матеріальному стимулюванні, яке включає виплату заробітної плати та

преміальних виплат залежно від результатів діяльності підприємства. Водночас на підприємстві застосовуються і нематеріальні методи мотивації, серед яких можна виділити сприятливий психологічний клімат у колективі, гнучку організацію праці та можливості професійного розвитку.

3. Оцінка ефективності мотиваційної політики підприємства показала, що існуюча система стимулювання персоналу загалом забезпечує зацікавленість працівників у результатах діяльності підприємства та сприяє підвищенню продуктивності праці. Разом з тим було встановлено, що мотиваційна політика підприємства має певні недоліки, зокрема недостатній розвиток системи нематеріальної мотивації, обмежені можливості кар'єрного зростання та недостатньо формалізовану систему оцінювання результатів праці персоналу.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать про те, що ТОВ «РОБІРЕНТ ЮКРЕЙН» демонструє позитивні тенденції розвитку та має потенціал для подальшого підвищення ефективності управління персоналом. Водночас для підвищення результативності системи мотивації доцільно вдосконалити механізми стимулювання працівників, розширити інструменти нематеріальної мотивації, а також запровадити сучасні методи оцінювання ефективності праці персоналу. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню рівня мотивації працівників, зростанню продуктивності праці та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

3.1. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві

У сучасних умовах господарювання ефективна система мотивації персоналу є одним із ключових чинників підвищення продуктивності праці, конкурентоспроможності підприємства та забезпечення стабільного розвитку організації. Мотивація працівників сприяє підвищенню їхньої зацікавленості у досягненні цілей підприємства, покращує якість виконання трудових обов'язків та формує позитивний соціально-психологічний клімат у колективі. Саме тому удосконалення системи мотивації персоналу повинно бути одним із стратегічних напрямів розвитку підприємства.

Результати проведеного у другому розділі аналізу показали, що на ТОВ «РОБІРЕНТ УКРЕЙН» система мотивації персоналу базується переважно на матеріальному стимулюванні, яке включає виплату заробітної плати та премій залежно від результатів діяльності підприємства. Водночас система нематеріальної мотивації розвинена недостатньо, а можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання працівників є обмеженими. У зв'язку з цим виникає необхідність формування більш комплексної та сучасної системи мотивації персоналу, що поєднуватиме матеріальні та нематеріальні стимули.

Одним із важливих напрямів удосконалення мотиваційної політики підприємства є вдосконалення системи матеріального стимулювання працівників. Доцільно запровадити більш гнучку систему преміювання, яка буде залежати від індивідуальних результатів праці працівників, а також від загальних результатів діяльності підприємства. Така система стимулювання дозволить підвищити зацікавленість працівників у досягненні високих виробничих результатів та сприятиме зростанню продуктивності праці. Дослідження показують, що фінансові стимули, зокрема премії за досягнення

цільових показників, залишаються одним із найбільш дієвих факторів мотивації працівників.

Наступним напрямом удосконалення системи мотивації є розвиток нематеріальних методів стимулювання персоналу. До таких заходів можна віднести моральне заохочення працівників, публічне визнання їхніх досягнень, створення сприятливого психологічного клімату у колективі, а також формування системи корпоративної культури підприємства. Нематеріальні стимули сприяють підвищенню лояльності працівників до підприємства та формують відчуття причетності до досягнення його стратегічних цілей.

Важливим напрямом вдосконалення системи мотивації персоналу є також розвиток професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників. Організація тренінгів, семінарів та програм професійного розвитку дозволяє підвищити рівень компетентності працівників, а також створює додаткову мотивацію до ефективної трудової діяльності. Працівники, які мають можливість професійного зростання, як правило, демонструють вищий рівень продуктивності та більшу зацікавленість у результатах роботи.

Крім того, доцільним є запровадження системи оцінювання результатів діяльності персоналу. Така система може включати встановлення ключових показників ефективності (KPI), регулярну оцінку результатів роботи працівників та надання зворотного зв'язку щодо їхньої діяльності. Це дозволить підвищити об'єктивність оцінювання результатів праці та забезпечить справедливий розподіл матеріальних стимулів.

Важливим напрямом підвищення мотивації працівників є також покращення умов праці та організації робочого процесу. До таких заходів можна віднести забезпечення безпечних та комфортних умов праці, оптимізацію робочого графіка, а також впровадження елементів гнучкої організації праці. Це сприятиме підвищенню задоволеності працівників роботою та зменшенню рівня професійного вигорання.

З метою узагальнення запропонованих заходів доцільно представити основні напрями вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні напрями вдосконалення системи мотивації персоналу Т
ОВ «РОБІРЕНТ ЮКРЕЙН»

Напрям вдосконалення	Основні заходи	Очікуваний результат
Удосконалення матеріальної мотивації	Запровадження системи преміювання, бонусів за результатами діяльності	Підвищення продуктивності праці
Розвиток нематеріальної мотивації	Визнання досягнень працівників, формування корпоративної культури	Підвищення лояльності персоналу
Професійний розвиток персоналу	Проведення навчання, тренінгів, підвищення кваліфікації	Підвищення компетентності працівників
Впровадження системи оцінювання персоналу	Використання КРІ, регулярна оцінка результатів праці	Підвищення ефективності управління персоналом
Покращення умов праці	Оптимізація робочого процесу, покращення організації праці	Підвищення задоволеності працівників

Отже, удосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «РОБІРЕНТ ЮКРЕЙН» повинно бути спрямоване на формування комплексної системи стимулювання, яка поєднуватиме матеріальні та нематеріальні методи мотивації. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити продуктивність праці, зміцнити кадровий потенціал підприємства та забезпечити його стійкий розвиток у сучасних умовах господарювання.

3.2. Розробка заходів підвищення ефективності мотивації працівників

Підвищення ефективності системи мотивації персоналу є важливим напрямом удосконалення управління підприємством, оскільки рівень мотивації працівників безпосередньо впливає на результати їхньої діяльності, продуктивність праці та загальну ефективність функціонування підприємства. В умовах зростання конкуренції на ринку та необхідності підвищення якості надання послуг підприємствам доцільно впроваджувати комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення мотиваційної політики.

Результати проведеного у другому розділі дослідження показали, що система мотивації на ТОВ «РОБІРЕНТ ЮКРЕЙН» базується переважно на матеріальному стимулюванні, зокрема на виплаті заробітної плати та премій. Разом з тим недостатньо розвиненими залишаються інструменти нематеріальної мотивації, система професійного розвитку працівників та механізми оцінювання результатів їхньої діяльності. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності мотивації працівників підприємства.

Одним із основних заходів підвищення ефективності мотивації працівників є впровадження удосконаленої системи преміювання. Доцільно встановити чітку залежність розміру преміальних виплат від досягнутих результатів праці, виконання планових показників та ефективності роботи підприємства в цілому. Такий підхід дозволить посилити зацікавленість працівників у досягненні високих виробничих результатів та сприятиме підвищенню продуктивності праці.

Важливим напрямом підвищення мотивації працівників є також запровадження системи ключових показників ефективності (KPI). Використання таких показників дозволяє об'єктивно оцінювати результати діяльності працівників та визначати рівень їхнього внеску у досягнення стратегічних цілей підприємства. Система KPI може включати показники

обсягу наданих послуг, рівень задоволеності клієнтів, ефективність використання техніки, а також виконання індивідуальних завдань працівників.

Крім того, важливим елементом підвищення мотивації персоналу є розвиток системи професійного навчання та підвищення кваліфікації. Організація навчальних програм, тренінгів та семінарів сприятиме підвищенню професійного рівня працівників, формуванню нових компетенцій та підвищенню ефективності їхньої діяльності. Водночас можливість професійного розвитку є важливим мотиваційним чинником, що стимулює працівників до досягнення кращих результатів праці.

Не менш важливим заходом є впровадження системи нематеріального стимулювання персоналу. До таких заходів можна віднести публічне визнання досягнень працівників, нагородження за високі результати роботи, надання додаткових днів відпочинку, а також створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Використання нематеріальних стимулів дозволяє підвищити рівень лояльності працівників до підприємства та сприяє формуванню позитивної корпоративної культури.

Також доцільно впровадити заходи щодо покращення організації праці та умов роботи персоналу. Зокрема, підприємству рекомендується оптимізувати робочі процеси, забезпечити належні умови праці та створити комфортне робоче середовище. Це сприятиме підвищенню задоволеності працівників роботою та зменшенню рівня професійного вигорання.

Враховуючи результати проведеного аналізу системи мотивації персоналу на підприємстві, а також виявлені проблеми та недоліки її функціонування, виникає необхідність розробки та впровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності мотиваційної політики ТОВ «РОБІРЕНТ ЮКРЕЙН». Запропоновані заходи повинні бути спрямовані на посилення матеріального стимулювання, розвиток нематеріальної мотивації, підвищення професійного рівня працівників, а також удосконалення механізмів оцінювання результатів їхньої діяльності.

Комплексне використання зазначених інструментів дозволить підвищити зацікавленість працівників у досягненні високих результатів праці, забезпечити ефективніше використання трудового потенціалу підприємства та сприятиме зростанню його конкурентоспроможності на ринку.

З метою систематизації запропонованих заходів доцільно узагальнити їх у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Основні заходи підвищення ефективності мотивації працівників
ТОВ «РОБІРЕНТ ЮКРЕЙН»**

Захід	Зміст заходу	Очікуваний результат
Удосконалення системи преміювання	Встановлення залежності премій від результатів діяльності працівників та підприємства	Підвищення зацікавленості працівників у результатах праці
Впровадження системи КРІ	Оцінювання результатів роботи на основі ключових показників ефективності	Підвищення об'єктивності оцінки праці
Професійне навчання персоналу	Проведення тренінгів, семінарів, програм підвищення кваліфікації	Зростання професійної компетентності працівників
Розвиток нематеріальної мотивації	Визнання досягнень, нагородження, формування корпоративної культури	Підвищення лояльності працівників
Покращення умов праці	Оптимізація робочих процесів, створення комфортного робочого середовища	Підвищення задоволеності працівників

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність мотивації працівників на ТОВ «РОБІРЕНТ ЮКРЕЙН», що сприятиме зростанню продуктивності праці, підвищенню якості виконання трудових обов'язків та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку. Комплексне використання матеріальних і нематеріальних стимулів створить передумови для формування ефективної системи управління

персоналом та забезпечить стійкий розвиток підприємства у сучасних умовах господарювання.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було розроблено та обґрунтовано основні напрями вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «РОБІРЕНТ ЮКРЕЙН» у сучасних умовах господарювання. Проведене дослідження показало, що ефективна система мотивації є одним із ключових чинників підвищення результативності діяльності підприємства, оскільки вона сприяє зростанню продуктивності праці, підвищенню якості виконання трудових обов'язків та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

1. У процесі дослідження встановлено, що для підвищення ефективності мотиваційної політики підприємства необхідно вдосконалити існуючу систему стимулювання персоналу шляхом комплексного поєднання матеріальних та нематеріальних методів мотивації. Зокрема, було запропоновано удосконалити систему матеріального стимулювання працівників через запровадження більш гнучкого механізму преміювання, який враховуватиме індивідуальні результати праці та загальні результати діяльності підприємства.

Крім того, важливим напрямом удосконалення системи мотивації персоналу є впровадження системи оцінювання результатів діяльності працівників на основі ключових показників ефективності (KPI), що дозволить підвищити об'єктивність оцінки їхньої праці та забезпечити справедливий розподіл стимулюючих виплат. Також запропоновано розширити можливості професійного розвитку працівників шляхом організації навчальних програм, тренінгів та заходів з підвищення кваліфікації.

2. Особливу увагу було приділено розвитку нематеріальних методів мотивації, зокрема публічному визнанню досягнень працівників, формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі, розвитку корпоративної

культури та покращенню умов праці. Застосування таких інструментів сприятиме підвищенню рівня задоволеності працівників роботою, зміцненню їхньої лояльності до підприємства та формуванню ефективної команди.

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність системи мотивації персоналу на ТОВ «РОБІРЕНТ УКРЕЙН», що сприятиме зростанню продуктивності праці, покращенню результатів діяльності підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на ринку. Комплексне вдосконалення мотиваційної політики підприємства створить передумови для ефективного використання трудового потенціалу та забезпечить його стійкий розвиток у сучасних умовах господарювання.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження теоретичних аспектів мотивації персоналу підтверджує, що мотивація є фундаментальним чинником ефективного управління підприємством. Мотиваційні процеси безпосередньо впливають на продуктивність праці, залученість працівників та стабільність кадрового складу. Аналіз наукових підходів дозволяє погодитися з твердженням, що мотивація є багаторівневим процесом, який включає матеріальні, нематеріальні та соціально-психологічні складові, що взаємодіють між собою та визначають загальний рівень зацікавленості персоналу у результатах діяльності підприємства.

Особлива увага у першому розділі приділялася сутності мотивації, її структурі та факторам впливу. Дослідження показало, що мотивація визначається як сукупність внутрішніх і зовнішніх стимулів, які спонукають працівника до виконання посадових обов'язків на високому рівні. Зокрема, матеріальні стимули задовольняють базові потреби та формують початкову мотивацію, тоді як нематеріальні стимули, до яких належать визнання, можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання, забезпечують формування внутрішньої мотивації та сприяють самореалізації працівника. Погоджуємося з науковцями, які підкреслюють роль соціально-психологічних чинників у створенні сприятливого корпоративного клімату, що підвищує рівень залученості працівників та їхню лояльність до підприємства.

Аналіз наукових досліджень свідчить, що ефективність мотивації персоналу значною мірою залежить від інтеграції різних механізмів стимулювання та адаптації їх до потреб конкретного підприємства. Водночас мотиваційна політика повинна бути динамічною, здатною швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також враховувати специфіку професійної діяльності та очікування працівників.¹ У другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено комплексний аналіз діяльності та системи мотивації персоналу ТОВ «РОБІРЕНТ УКРЕЙН». Дослідження

організаційно-економічних аспектів функціонування підприємства дозволило визначити основні особливості його господарської діяльності, а також оцінити стан та ефективність діючої системи стимулювання працівників.

У процесі дослідження встановлено, що ТОВ «РОБІРЕНТ ЮКРЕЙН» здійснює діяльність у сфері надання в оренду будівельної техніки та обладнання і займає стабільні позиції на ринку Львівської області. Підприємство пропонує широкий спектр будівельного обладнання, забезпечує технічне обслуговування техніки та надає додаткові послуги для клієнтів, що формує його конкурентні переваги. Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити сильні сторони підприємства, зокрема широкий асортимент обладнання, гнучкі умови оренди, доступну цінову політику та надання технічної підтримки клієнтам. Водночас серед слабких сторін діяльності підприємства було визначено обмежений географічний ринок діяльності, невелику чисельність персоналу та недостатній маркетинговий бюджет.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства засвідчив позитивну динаміку розвитку. Зокрема, протягом досліджуваного періоду спостерігається суттєве зростання доходу підприємства, активів та покращення фінансових результатів діяльності. Якщо у 2023 році підприємство отримало збиток, то вже у 2024 році його діяльність стала прибутковою, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів та стабілізацію фінансового стану. Також було встановлено зростання показника доходу на одного працівника, що свідчить про підвищення продуктивності праці.

У ході дослідження було проаналізовано діючу систему мотивації персоналу на підприємстві. Встановлено, що вона базується переважно на матеріальному стимулюванні, яке включає виплату заробітної плати та преміальних виплат залежно від результатів діяльності підприємства. Водночас на підприємстві застосовуються і нематеріальні методи мотивації, серед яких можна виділити сприятливий психологічний клімат у колективі, гнучку організацію праці та можливості професійного розвитку.

Оцінка ефективності мотиваційної політики підприємства показала, що існуюча система стимулювання персоналу загалом забезпечує зацікавленість працівників у результатах діяльності підприємства та сприяє підвищенню продуктивності праці. Разом з тим було встановлено, що мотиваційна політика підприємства має певні недоліки, зокрема недостатній розвиток системи нематеріальної мотивації, обмежені можливості кар'єрного зростання та недостатньо формалізовану систему оцінювання результатів праці персоналу.

Проведені дослідження дозволяють сформулювати низку пропозицій щодо підвищення ефективності мотиваційних механізмів. Зокрема, доцільно розвивати систему нематеріальної мотивації, яка передбачає впровадження програм професійного розвитку, тренінгів, корпоративних заходів та системи визнання досягнень працівників. Важливим напрямом є вдосконалення соціально-психологічного клімату на підприємстві шляхом формування корпоративної культури, що заохочує ініціативність, відповідальність та колективну взаємодію. Матеріальна мотивація має залишатися конкурентною та орієнтованою на результати діяльності, включаючи систему преміювання та бонусів за досягнення індивідуальних і командних цілей.

Особливе значення має інтеграція механізмів оцінки ефективності праці, що дозволяє більш об'єктивно визначати результативність діяльності працівників та коригувати стимули відповідно до досягнутих показників. Комплексне поєднання матеріальних, нематеріальних і організаційних інструментів мотивації сприятиме підвищенню продуктивності праці, задоволеності персоналу умовами праці та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Загалом результати проведеного дослідження свідчать, що мотивація персоналу є багатограним та динамічним процесом, який потребує системного підходу та постійного вдосконалення. Запропоновані заходи щодо підвищення ефективності мотиваційної політики мають на меті забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення залученості персоналу та створення умов для реалізації стратегічних цілей ТОВ «РОБІРЕНТ УКРЕЙН».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Berelson, B., & Steiner, G. A. Human behavior: An inventory of scientific findings. 1964. Harcourt, Brace & World.
2. Gamil, Y. & Rahman, I. A.. Assessment of critical factors contributing to construction failure in Yemen. *International Journal of Construction Management*, 2020, 20(5), 429–436. DOI: <https://doi.org/10.1080/15623599.2018.1484866>
3. Laura M. Graves, Joseph Sarkis, Qinghua Zhu. How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*. 2013. №35, С. 37.
4. Mohammad Faysal Sarker. The Impact of Motivation on the Performance of Employees. 2016. Munich, GRIN Verlag, URL: <https://www.grin.com/document/376007>
5. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підр. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
6. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Modern Economics*. 2018. № 8. С. 6–14.
7. Белопольський М. Г., Хаджинова О. В., Бессонова А. В. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом. *Economics Bulletin*. 2022. № 4. С. 72–79.
8. Боденчук , Л., Лютфалієва, Л., & Беженар, К. (2024). Мотивація праці як засіб підвищення ефективності роботи підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (2 (11), 41-44. <https://doi.org/10.32782/dees.11-6>
9. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання, *Ефективна економіка*. 2016. № 6. С. 8–12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>
10. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Чернушкіна О. О. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. с. 239–247. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-282-3-42

11. Винахідлива мотивація: Секрети успішних компаній.
<http://escadra.com.ua/ua/izobretatelnyaya-motivaciya-sekrety-uspeshnyh-kompanij.html>

12. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер.: Економічні науки. 2017. Вип. 16(1). С. 65-68.

13. Гірняк, К. М., & Тарасович, Л. В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2025. Вип. 17.
<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06>

14. Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. URL : <http://www.nbu.gov.ua>

15. Гуцан О. М. Практичні аспекти застосування кількісно-якісного підходу до оцінки факторів мотивації персоналу. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 1 (23). С. 49-60.

16. Денисенко М.П., Мельник Л.С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3(55). С. 94–100.

17. Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143–148.

18. Іляш О.І., Васильців Т.Г. Оцінка розвитку людського капіталу України. Економіка і регіон. *Науковий вісник ПНТУ ім. Ю. Кондратюка*. 2008, № 3(18), С.141-145.

19. Квасній Л.Г. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. Серія: Економіка та управління підприємствами. Вип. № 11. 2017. С. 233 – 237.

20. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018, № 1, с. 218
21. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
22. Кривенко Е.Ю. Преміювання як засіб мотивації працівників. *Аналітичнопорівняльне правознавство*. 2023. № 3. С. 178-182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/anpopr_2023_3_33
23. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : «Кондор», 2005. 308 с.
24. Кудренко Н.В., Борщівська А.В., Калайда Ю.Ю. Система оцінки та мотивації праці, шляхи її вдосконалення. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 3. С. 97-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2021_3_18
25. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. К. : «Академвидав», 2003. 416 с.
26. Кулик А. В. Етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 289–296. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2- 289-296>.
27. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3. С. 74-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2022_3_11_1
28. Лисак В.Ю., Семендяк В.М. Характеристика механізму та методів соціально-економічної мотивації персоналу. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 72(2). С. 78-82. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2021_72\(2\)_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2021_72(2)_14)
29. Малихіна О.М. Формування основних елементів системної мотивації людського капіталу будівельних підприємств. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2014. № 2. С. 391-396.

30. Момот В.Є., Литвиненко О.М., Митрофанова Г.Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу у кризовий та післякризовий період. *Академічний огляд*. 2022. № 2. С. 171-186. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2022_2_14
31. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. *Персонал*. 2009. № 4. С. 44-49.
32. Павлова І.І. Якісна характеристика видів мотивації персоналу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2014. Вип. 36. С. 212–217.
33. Пачева Н.О., Подзігун С.М. Вплив мотиваційного менеджменту на ефективність діяльності організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер. Економічні науки*. 2021. Т. 5, № 11 (55). С. 42–46.
34. Писаренко С.В., Опанасенко О.С., Божко К.В. Зміна концепції мотивації праці та її вплив на ефективність діяльності підприємств. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. Вип. 3. С. 83-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaure_2022_3_14
35. Почтовюк А.Б., Семеніхіна В.В., Комсомольський М.Г. Особливості та функції професійної мотивації персоналу сучасного підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 120-123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2021_176_23
36. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. Вип.2(02), 45-48. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
37. Савченко І.Г., Мельничук М.О., Курилова Н.М., Скок Р.А. Обґрунтування шляхів формування системи мотивації персоналу торговельного підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_7_40
38. Сметаняк В.І., Магмет І.Б. Психологічні засади підвищення мотивації праці в організації. *Перспективи та інновації науки*. 2023. № 15. С. 817-829. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prainnsc_2023_15_71
39. Сорока Р.В., Магас Н.В. Оцінка системи мотивації персоналу в умовах конкуренції на ринку праці. *Теоретичні й практичні аспекти*

економіки, права та психології сучасності: матеріали доповідей мультидисциплінарної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти (15 травня 2025 р.). Львів: МАУП, 2025 р. С. 19-21.

40. Теплюк М.А., Андрікевич В.О. Підвищення мотивації праці як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Нова парадигма економічної освіти у контексті інноваційної моделі розвитку вітчизняної освіти*. 2021. с. 155–158

41. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4 (44.4). С. 112–115.

42. Ущатовський К. В. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях : монографія. Харків : Компанія СМІТ, 2015. 216 с

43. Фінансова звітність ТОВ «РОБІРЕНТ УКРЕЙН» за 2023-2025 роки.

44. Фурман Д.Г. Теоретико-методичні засади формування мотивації персоналу підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_18

45. Ханяк К.В , Саламон О.Л., Далик М.В. Вплив стресогенних ситуацій на професійну мотивацію працівників в умовах воєнного стану. *Перспективи та інновації науки*. 2023. № 12. С. 782-792. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prainnsc_2023_12_67

46. Цимбалюк Г.С., Кравчук Р.В. Оплата праці як елемент матеріальної мотивації працівників. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. Вип. 2. С. 54-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2022_2_8

ДОДАТКИ