

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

Кафедра управління, фінансів та адміністрування

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____
(підпис)

к.е.н., доцент кафедри
Мінакова Олена Олександрівна
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« ____ » _____ 2026р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

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

Виконав:

студент групи ІН18-9-22-Б1УБ(4,0д)
(шифр групи)

Освітньої програми: «Менеджмент»

Спеціальності: 073 Менеджмент
(код і найменування спеціальності)

Ходанович Владислав Юрійович
(ПІБ студента)

(підпис студента)

Керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри

Жаданова Юлія Олексіївна
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

(підпис наукового керівника)

2026 р.

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩІЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Одеський інститут

Кафедра управління, фінансів та адміністрування

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський) рівень

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Менеджмент»

«Затверджую»

Завідувач кафедри _____

(підпис)

к.е.н., доцент кафедри Мінакова О.О.

(вчене звання, науковий ступінь, ППБ)

« _____ » 2026р.

Завдання

на кваліфікаційну роботу студента

Ходановича Владислава Юрійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Мотивація персоналу в сучасних умовах господарювання»

2. Керівник кваліфікаційної роботи: к.е.н., доцент, доцент кафедри Жаданова Ю.О.

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи на попередній захист:

Травень 2026 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи (рекомендовані науковим керівником та відповідним методичним забезпеченням /окремі аспекти роботи, обсяги роботи/)

Вихідними даними до виконання кваліфікаційної роботи є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань мотивації персоналу, управління трудовими ресурсами та розвитку кадрового потенціалу підприємств, нормативно-правові акти України, що регулюють трудові відносини та господарську діяльність суб'єктів підприємництва, статистичні матеріали, фінансова та управлінська звітність підприємства ПП «САГЕРТ», результати анкетування працівників підприємства, а також сучасні методичні рекомендації щодо формування ефективної системи мотивації персоналу в умовах ринкової економіки та цифровізації управління.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано методи економічного аналізу, порівняння, узагальнення, статистичні методи дослідження, методи соціологічного опитування, графічні та аналітичні методи обробки інформації. Теоретичною та методичною основою дослідження стали сучасні концепції управління персоналом, мотивації працівників та розвитку людського капіталу підприємства.

Кваліфікаційна робота виконується відповідно до вимог освітньо-професійної програми підготовки здобувачів вищої освіти та рекомендацій наукового керівника, з урахуванням специфіки діяльності підприємств будівельної галузі та сучасних умов функціонування економіки України.

Обсяг кваліфікаційної роботи становить 83 сторінки друкованого тексту, включаючи вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, таблиці та рисунки.

4. Необхідний графічний та аналітичний матеріал за темою дослідження у 13 таблицях та 20 рисунках.

5. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

№ п/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строки виконання		Примітки
		Планові	Фактичні	
1	2	3	4	5
1.	Збір та опрацювання наукових джерел і нормативно-правової бази	грудень 2025	грудень 2025	Проведено аналіз літератури
2.	Вступ	січень 2026	січень 2026	Узгоджено з науковим керівником
3.	Розділ 1 Теоретико-методологічні засади формування системи мотивації персоналу в умовах сучасного господарювання	січень 2026	січень 2026	Теоретична частина завершена
4.	Розділ 2 Аналіз системи мотивації персоналу та особливостей управління кадрами на підприємстві будівельної галузі	лютий 2026	лютий 2026	Проведено аналітичні розрахунки
5.	Розділ 3. Розроблення та обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності системи мотивації персоналу підприємства	березень 2026	березень 2026	Розроблено практичні пропозиції
6.	Висновки	квітень 2026	квітень 2026	Сформовано підсумки дослідження
7.	Оформлення списку використаних джерел	квітень 2026	квітень 2026	Перевірено відповідність вимогам
8.	Подання роботи на перевірку науковому керівнику	квітень 2026	квітень 2026	Роботу подано
9.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	травень 2026	травень 2026	Допуск до захисту

АНОТАЦІЯ

Ходанович Владислав Юрійович. «Мотивація персоналу в сучасних умовах господарювання» - Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» - Одеський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП». Одеса, 2026.

Актуальність теми дослідження зумовлена зростанням ролі ефективної мотивації працівників як ключового чинника забезпечення стабільної діяльності та конкурентоспроможності підприємств будівельної галузі в сучасних умовах господарювання. Дослідження сучасних підходів до формування та вдосконалення системи мотивації персоналу набуває особливого значення у контексті підвищення продуктивності праці, розвитку кадрового потенціалу та адаптації підприємств до динамічних економічних змін, що визначає актуальність даного наукового напрямку як для теоретичних досліджень, так і для практичної діяльності.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексне вивчення теоретичних засад мотивації персоналу, аналіз особливостей функціонування мотиваційної системи на підприємствах будівельної галузі та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності мотивації працівників підприємства ПП «САГЕРТ».

У процесі виконання роботи використано сукупність загальнонаукових і спеціальних **методів дослідження**, серед яких аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, систематизація, статистичний аналіз, економічне моделювання, а також графічні методи представлення інформації.

Ключові слова: мотивація персоналу, система стимулювання працівників, управління персоналом, будівельне підприємство, ефективність діяльності підприємства.

ANNOTATION

Khodanovych Vladyslav Yuriiyovich. «Personnel Motivation in Modern Economic Conditions» — Manuscript.

Qualification thesis for obtaining the educational qualification level of Bachelor — Odesa Institute of PJSC "Higher Educational Institution "IAPM" (Interregional Academy of Personnel Management). Odesa, 2026.

The relevance of the research topic is determined by the growing role of effective employee motivation as a key factor in ensuring the stable functioning and competitiveness of enterprises in the construction industry under modern economic conditions. The study of contemporary approaches to the formation and improvement of personnel motivation systems is of particular importance in the context of increasing labor productivity, developing human resource potential, and adapting enterprises to dynamic economic changes, which determines the significance of this scientific field both for theoretical research and practical application.

The purpose of the qualification work is a comprehensive study of the theoretical foundations of personnel motivation, analysis of the specific features of the functioning of motivation systems at construction enterprises, and development of practical recommendations aimed at improving the effectiveness of employee motivation at the enterprise PE "SAGERT".

In the course of the research, a set of general scientific and specialized research **methods** was used, including analysis, synthesis, comparison, generalization, systematization, statistical analysis, economic modeling, as well as graphical methods of data presentation.

Key words: personnel motivation, employee incentive system, human resource management, construction enterprise, enterprise performance efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
 РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ	
МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНОГО	
ГОСПОДАРЮВАННЯ	10
1.1 Економічна природа мотивації персоналу та її роль у забезпеченні	
ефективності діяльності підприємства	10
1.2 Сучасні концепції та інструменти мотивації персоналу в системі	
управління підприємством	16
1.3 Особливості мотивації персоналу в діяльності підприємств будівельної	
галузі в сучасних умовах господарювання	22
 РОЗДІЛ 2	
АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ	
УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ БУДІВЕЛЬНОЇ	
ГАЛУЗІ	27
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності будівельного	
підприємства ПП «САГЄРТ»	27
2.2 Оцінювання кадрового потенціалу та ефективності управління	
персоналом на підприємстві ПП «САГЄРТ»	35
2.3 Оцінювання ефективності діючої системи мотивації персоналу на	
підприємстві ПП «САГЄРТ»	48
 РОЗДІЛ 3	
РОЗРОБЛЕННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО	
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ	
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	61
3.1 Розроблення заходів щодо підвищення результативності мотивації	
персоналу на підприємстві ПП «САГЄРТ»	61
3.2 Удосконалення системи мотивації персоналу будівельних підприємств на	
основі сучасних управлінських та інноваційних підходів	68
 ВИСНОВКИ	75
 СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується значними трансформаційними процесами, що відбуваються під впливом глобальних викликів, воєнного стану, необхідності відновлення інфраструктури та адаптації підприємств до умов нестабільного ринкового середовища. За таких обставин ефективність діяльності будь-якої організації дедалі більше залежить не лише від матеріальних ресурсів чи технологій, а передусім від людського потенціалу, його професійної підготовки, відповідальності та зацікавленості у досягненні результатів.

У сучасних умовах персонал розглядається як стратегічний ресурс підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність, економічну стійкість та здатність до розвитку. Разом із тим управління трудовими ресурсами стає складнішим через зростання мобільності працівників, зміну їхніх ціннісних орієнтирів, психологічне навантаження та потребу в соціальній підтримці. Це обумовлює необхідність формування нових підходів до організації праці та стимулювання персоналу.

Особливого значення в цьому контексті набуває система мотивації персоналу, яка виступає ключовим інструментом управління трудовою поведінкою працівників. Раціонально сформована мотиваційна політика сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів, зміцненню корпоративної культури та забезпеченню стабільного функціонування підприємства. Вона дозволяє поєднати інтереси працівників із стратегічними цілями організації, що є важливою передумовою її успішної діяльності.

Актуальність проблеми мотивації персоналу особливо проявляється у будівельній галузі, яка відіграє ключову роль у відновленні економіки та забезпеченні соціально-економічного розвитку держави. Специфіка будівельної діяльності полягає у високій трудомісткості процесів, необхідності роботи в умовах підвищеного ризику, сезонності виробництва та значної відповідальності за результати виконаних робіт. У зв'язку з цим забезпечення належного рівня мотивації працівників стає необхідною умовою ефективного функціонування

підприємств цієї галузі.

Таким чином, дослідження сучасних підходів до формування та вдосконалення системи мотивації персоналу є важливим напрямом наукового пошуку та практичної діяльності, що визначає **актуальність обраної теми** кваліфікаційної роботи.

Проблеми управління персоналом та стимулювання трудової діяльності працівників займають важливе місце в наукових дослідженнях у сфері менеджменту, економіки праці та організаційної поведінки. Науковці досліджують мотивацію як складну соціально-економічну категорію, що відображає внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на поведінку людини у процесі виконання професійних обов'язків.

У сучасній науковій літературі значна увага приділяється питанням удосконалення мотиваційних механізмів, підвищення ефективності використання трудового потенціалу, розвитку нематеріальних стимулів та формування системи заохочення, орієнтованої на результат. Водночас швидкі зміни у соціально-економічному середовищі, розвиток цифрових технологій, зростання конкуренції та нестабільність ринку праці зумовлюють необхідність подальших досліджень у сфері мотивації персоналу та пошуку нових інструментів управління трудовими ресурсами.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексне вивчення теоретичних засад мотивації персоналу, аналіз особливостей функціонування мотиваційної системи на підприємствах будівельної галузі та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності мотивації працівників підприємства ПП «САГЕРТ».

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

- розкрити економічний зміст і сутність поняття мотивації персоналу;
- дослідити сучасні підходи до формування системи стимулювання працівників;
- визначити особливості організації мотивації персоналу у будівельній сфері;
- здійснити характеристику діяльності підприємства;

- проаналізувати стан управління персоналом на підприємстві ПП «САГЕРТ»;
- оцінити ефективність діючої системи мотивації працівників;
- сформулювати пропозиції щодо підвищення результативності мотиваційної політики підприємства;
- обґрунтувати перспективні напрями розвитку системи мотивації персоналу на основі сучасних управлінських рішень.

Об’єктом дослідження виступає діяльність будівельного підприємства ПП «САГЕРТ» у сфері управління трудовими ресурсами.

Предметом дослідження є організаційно-економічні механізми мотивації персоналу підприємства, спрямовані на підвищення ефективності праці та забезпечення сталого розвитку організації.

Методологічною основою дослідження є сучасні наукові концепції менеджменту, економіки праці, управління персоналом та організаційної поведінки. У процесі виконання роботи використано сукупність загальнонаукових і спеціальних **методів дослідження**, серед яких аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, систематизація, статистичний аналіз, економічне моделювання, а також графічні методи представлення інформації.

Застосування комплексного підходу дозволило забезпечити обґрунтованість отриманих результатів і достовірність зроблених висновків.

Інформаційною основою дослідження є нормативно-правові акти України, офіційні статистичні дані державних органів, результати наукових досліджень у сфері управління персоналом, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані видання, а також фінансова та управлінська документація підприємства ПП «САГЕРТ» та інші відкриті джерела інформації.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у:

- узагальненні сучасних підходів до формування мотиваційної системи персоналу в умовах нестабільного економічного середовища;
- уточненні структури механізму мотивації працівників з урахуванням сучасних викликів розвитку підприємств;
- розробленні рекомендацій щодо вдосконалення системи

стимулювання персоналу будівельних підприємств на основі інноваційних управлінських підходів.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання отриманих результатів для вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства ПП «САГЄРТ», підвищення ефективності управління трудовими ресурсами та забезпечення стабільного функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 83 сторінки друкованого тексту, містить 13 таблиць, 20 рисунків та перелік використаних джерел з 52 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНОГО ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1 Економічна природа мотивації персоналу та її роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства

У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються високим рівнем економічної невизначеності, цифровізацією бізнес-процесів та необхідністю швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища, особливого значення набуває ефективне управління людськими ресурсами. Саме персонал виступає визначальним фактором забезпечення стабільності діяльності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей розвитку.

В умовах трансформації економіки України, зокрема в період воєнного стану та відновлення інфраструктури, роль мотивації працівників суттєво зростає. Підприємства змушені не лише забезпечувати виконання виробничих завдань, але й створювати такі умови праці, які сприятимуть підвищенню зацікавленості персоналу у результатах своєї діяльності. Це обумовлює необхідність формування ефективної системи мотивації, здатної забезпечити раціональне використання трудового потенціалу незалежно від сфери діяльності підприємства.

Мотивація персоналу розглядається як комплексний соціально-економічний механізм, що визначає поведінку працівників у процесі виконання професійних обов'язків та впливає на рівень їхньої продуктивності. Її застосування в системі управління потребує використання сучасних управлінських підходів, методів стимулювання та інструментів організаційного впливу, спрямованих на досягнення високих результатів праці [36].

У науковій літературі поняття мотивації трактується неоднозначно, що

свідчить про складність і багатогранність цього явища. Більшість дослідників розглядають мотивацію як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які спонукають людину до певних дій і визначають її поведінку у трудовій діяльності.

Зокрема, на думку Річарда Дафта, мотивація являє собою систему сил, що виникають як усередині особистості, так і поза нею, та спрямовують її діяльність на досягнення визначених результатів. Дослідник підкреслює, що рівень мотивації працівників безпосередньо впливає на продуктивність їхньої праці, а ефективність управління значною мірою залежить від здатності керівника правильно спрямовувати мотиваційні процеси відповідно до цілей організації [48].

Вітчизняні науковці також приділяють значну увагу дослідженню мотивації персоналу. Так, Білорус Т. визначає мотивацію як тривалий процес впливу на працівників з метою формування їхніх професійних інтересів та ціннісних орієнтацій відповідно до стратегічних завдань підприємства [5].

Покропивний С. розглядає мотивацію як систему взаємопов'язаних заходів, спрямованих на стимулювання трудової активності працівників і досягнення як індивідуальних, так і колективних результатів діяльності підприємства [14].

Узагальнюючи підходи різних авторів, можна зробити висновок, що мотивація виступає рушійною силою трудової поведінки людини та є необхідною умовою забезпечення ефективної діяльності підприємства. Вона пов'язана із задоволенням потреб працівників, реалізацією їхніх професійних інтересів та досягненням поставлених цілей.

Важливе значення у процесі дослідження мотивації мають такі базові категорії, як потреби, мотиви, стимули та цілі. Саме взаємозв'язок цих елементів визначає рівень зацікавленості працівників у результатах праці та формує їхню поведінку в організації.

Потреби характеризують стан людини, коли вона відчуває необхідність у певних матеріальних або нематеріальних благах, необхідних для її життєдіяльності. Вони виступають основою виникнення мотивів і визначають

спрямованість діяльності особистості.

Мотиви, у свою чергу, відображають внутрішні спонукальні сили, що формують бажання людини діяти певним чином з метою досягнення визначених результатів.

Стимули є зовнішніми факторами впливу, які використовуються організацією для активізації трудової діяльності працівників та підвищення її ефективності.

Цілі відображають очікуваний результат діяльності та виступають орієнтиром для реалізації трудового потенціалу працівників.

Таким чином, ефективна система мотивації персоналу повинна враховувати взаємодію внутрішніх і зовнішніх факторів, індивідуальні особливості працівників, умови їхньої праці та стратегічні завдання підприємства. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем конкуренції, кадровим дефіцитом і необхідністю підвищення продуктивності праці, удосконалення мотиваційної політики підприємства стає одним із ключових напрямів управління персоналом (рис. 1.1).

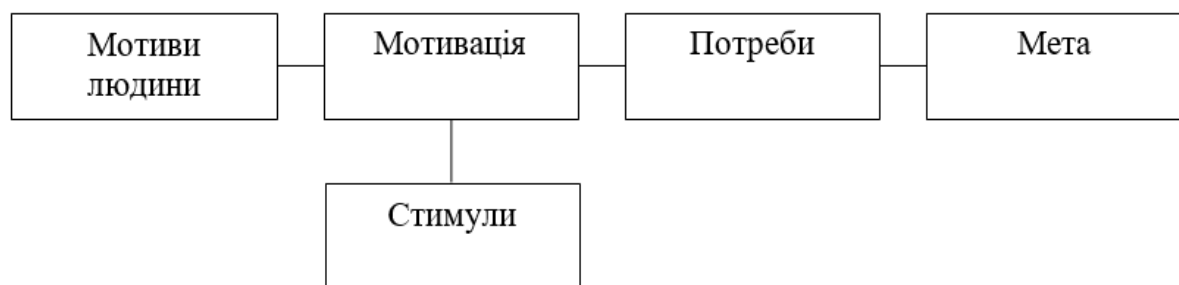


Рис. 1.1. Структурна взаємодія ключових елементів мотиваційного процесу персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [14].

Дію комплексного механізму мотивації персоналу, що відображає взаємозалежність між потребами працівника, поставленими цілями та сформованими мотивами його поведінки, доцільно проілюструвати на рисунку 1.2.

Мотивація персоналу виступає однією з базових управлінських функцій, спрямованих на забезпечення ефективної трудової діяльності працівників та

досягнення стратегічних результатів організації. В умовах сучасної економіки, що характеризується підвищеною конкуренцією, нестабільністю ринку праці та необхідністю швидкої адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища, мотивація набуває значення самостійного управлінського інструменту та важливого засобу впливу на поведінку персоналу.

Функція мотивації реалізується через два взаємопов'язані напрями. Перший напрям має інструментальний характер і передбачає застосування системи стимулів, спрямованих на забезпечення належного виконання працівниками своїх професійних обов'язків та підвищення результативності праці. Другий напрям пов'язаний із соціально-психологічними аспектами управління та орієнтований на формування сприятливого психологічного клімату в колективі, попередження конфліктних ситуацій і створення умов для активізації трудової діяльності працівників.

Таким чином, мотивація персоналу є дієвим інструментом раціонального використання трудових ресурсів, розвитку кадрового потенціалу та забезпечення ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання.



Рис. 1.2. Модель функціонування механізму мотивації персоналу в системі управління підприємством

Джерело: розроблено автором на основі [9].

Існування значної кількості видів мотивації пояснюється складністю цього соціально-економічного явища, яке формується під впливом різноманітних внутрішніх і зовнішніх чинників та спрямоване на досягнення різних результатів діяльності. У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються динамічністю економічного середовища, цифровізацією виробничих процесів та необхідністю швидкого реагування на виклики ринку праці, питання визначення та класифікації видів мотивації набуває особливого значення.

У науковій літературі та практиці управління персоналом виділяють низку основних видів мотивації, які відображають різні аспекти трудової поведінки працівників та їхніх потреб.

Матеріальна мотивація передбачає використання фінансових стимулів, що забезпечують безпосередню економічну зацікавленість працівників у результатах праці. До таких стимулів належать заробітна плата, премії, надбавки, бонуси, участь у прибутках підприємства та інші види матеріального заохочення. У сучасних умовах нестабільності економіки та зростання вартості життя матеріальна мотивація залишається одним із найбільш дієвих інструментів управління персоналом.

Соціальна мотивація ґрунтується на потребі людини у спілкуванні, підтримці колективу та визнанні її професійних досягнень. Вона проявляється через створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, забезпечення взаємоповаги між працівниками та керівництвом, формування корпоративної культури та можливість отримання соціальної підтримки.

Професійна мотивація пов'язана з прагненням працівників до підвищення кваліфікації, розвитку компетенцій та розширення професійного досвіду. Вона реалізується через участь у навчальних програмах, підвищення кваліфікації, професійне зростання, кар'єрне просування та отримання нових знань і навичок. У сучасних умовах швидкого технологічного розвитку професійна мотивація стає важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Інтелектуальна мотивація пов'язана із задоволенням пізнавальних потреб особистості та прагненням до вирішення складних виробничих завдань. Вона

проявляється у бажанні працівників застосовувати свої знання, генерувати нові ідеї, впроваджувати інноваційні рішення та брати участь у творчих процесах.

Особистісна мотивація відображає прагнення людини до самореалізації, досягнення власних життєвих цілей та підвищення рівня особистого задоволення від результатів діяльності. Вона часто пов'язана з внутрішніми переконаннями, цінностями та життєвими пріоритетами працівника.

Емоційна мотивація базується на впливі почуттів і переживань людини, таких як задоволення від виконаної роботи, гордість за досягнуті результати або бажання отримати позитивні емоції від професійної діяльності. Важливу роль у формуванні цього виду мотивації відіграє психологічний клімат у колективі та стиль управління керівника.

Альтруїстична мотивація проявляється у прагненні людини приносити користь іншим, допомагати колегам або робити внесок у розвиток суспільства. У сучасних умовах вона особливо актуальна в період соціальних викликів, волонтерської діяльності та відновлення інфраструктури країни.

Амбіційна мотивація пов'язана з бажанням досягти високого соціального статусу, отримати професійне визнання, зайняти керівну посаду або підвищити власний авторитет у колективі. Такий вид мотивації стимулює працівників до підвищення результативності діяльності та активної участі у розвитку підприємства.

Зазначені види мотивації не існують ізольовано один від одного, а формують складну систему взаємопов'язаних факторів, які впливають на трудову поведінку працівників. Кожна людина має індивідуальний набір мотивів і потреб, що визначає її ставлення до праці, рівень активності та готовність до виконання професійних обов'язків [20].

У сучасних умовах господарювання ефективна система мотивації персоналу повинна враховувати різноманітність мотиваційних факторів, індивідуальні особливості працівників, специфіку діяльності підприємства та вимоги ринку праці. Особливо це стосується підприємств будівельної галузі, які функціонують у середовищі підвищених виробничих ризиків, сезонності робіт та дефіциту кваліфікованих кадрів.

Таким чином, формування сучасної системи мотивації персоналу є необхідною умовою забезпечення ефективної діяльності підприємства, підвищення продуктивності праці та розвитку трудового потенціалу організації. Розуміння сутності мотивації, її видів та механізмів реалізації створює теоретичну основу для подальшого дослідження методів і інструментів мотивації персоналу, що буде розглянуто у наступних підрозділах роботи.

1.2 Сучасні концепції та інструменти мотивації персоналу в системі управління підприємством

Для всебічного дослідження процесу мотивації персоналу в економічній науці та практиці менеджменту застосовуються різні концептуальні підходи, що дозволяють пояснити причини трудової поведінки працівників та визначити ефективні способи впливу на їхню діяльність. У сучасних умовах функціонування підприємств, коли результативність праці значною мірою залежить від рівня залученості персоналу, мотиваційні теорії виступають важливим інструментом формування ефективної системи управління трудовими ресурсами [19].

У науковій літературі прийнято виділяти декілька основних груп теорій мотивації, які відображають різні підходи до пояснення поведінки людини у процесі праці. Узагальнено їх можна поділити на такі категорії:

- I. Традиційні теорії мотивації.
- II. Змістовні теорії мотивації.
- III. Процесуальні теорії мотивації.

Кожна з наведених груп характеризується власним баченням природи мотивації та особливостей впливу на працівників, що дозволяє використовувати їх у різних умовах господарської діяльності.

Традиційні теорії мотивації сформувалися на початковому етапі розвитку теорії управління і базуються на застосуванні матеріальних стимулів та адміністративних методів впливу на працівників. В основі цих підходів лежить

принцип прямої залежності між винагородою та результатами праці, що передбачає використання системи заохочень і санкцій для досягнення необхідного рівня продуктивності.

Змістовні теорії мотивації зосереджені на дослідженні внутрішніх потреб людини, які визначають її поведінку в трудовій діяльності. Вони пояснюють, які саме потреби спонукають працівників до виконання завдань, та яким чином їх задоволення впливає на рівень ефективності праці.

Процесуальні теорії мотивації, у свою чергу, розглядають мотивацію як динамічний процес, що формується під впливом різних факторів, таких як очікування результату, справедливість винагороди, оцінка власних можливостей і співвідношення між витраченими зусиллями та отриманими результатами.

Отже, традиційні підходи до мотивації переважно орієнтовані на матеріальне стимулювання працівників, змістовні концепції акцентують увагу на потребах і мотивах особистості, тоді як процесуальні теорії досліджують механізми формування трудової поведінки та її зміну під впливом управлінських рішень.

Традиційні теорії мотивації ґрунтуються на використанні системи матеріального заохочення та дисциплінарного впливу, що передбачає встановлення чітких правил організації праці та винагороди за виконану роботу. Значний внесок у розвиток цього підходу зробили Фредерік Тейлор і Генрі Форд, які розробили принципи наукової організації праці та стандартизації виробничих процесів [31].

Сутність традиційного підходу до мотивації полягає у дотриманні певних організаційних принципів, серед яких:

- чітке нормування та регламентування трудових операцій;
- встановлення визначених умов оплати праці відповідно до результатів діяльності;
- застосування єдиних правил матеріального стимулювання для всіх працівників;
- підвищення рівня винагороди за виконання монотонної або фізично складної роботи;

— забезпечення додаткових фінансових стимулів у разі виконання роботи в інтенсивному режимі.

Разом із тим зазначений підхід має певні обмеження, оскільки основна увага приділяється матеріальним стимулам, тоді як психологічні, соціальні та індивідуальні потреби працівників враховуються недостатньо. Крім того, традиційні теорії передбачають однакові механізми мотивування для всіх працівників, що не завжди відповідає сучасним вимогам управління персоналом.

Найбільш ефективним застосування традиційних підходів є в умовах виконання стандартизованих і повторюваних виробничих операцій, коли робочі процеси мають стабільний характер, а результати праці можуть бути чітко виміряні.

Подальший розвиток науки управління призвів до формування змістовних теорій мотивації, які спрямовані на визначення внутрішніх потреб людини та їхнього впливу на трудову діяльність. Представники цього напрямку виходили з того, що ефективність праці залежить не лише від рівня матеріальної винагороди, але й від можливості задоволення психологічних і соціальних потреб працівників.

До найбільш відомих змістовних теорій мотивації належать концепції, розроблені зарубіжними дослідниками, серед яких важливе місце посідає теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу (рис. 1.3.) [51].

Відповідно до цієї теорії, потреби людини формують ієрархічну систему, що складається з декількох рівнів — від базових фізіологічних потреб до потреб у самореалізації та особистісному розвитку. Особливістю цієї концепції є твердження про те, що потреби вищого рівня активізуються лише після задоволення базових потреб нижчого рівня.



Рис. 1.3. Ієрархічна структура людських потреб у теорії мотивації

А. Маслоу

Джерело: розроблено автором на основі [51].

Сучасні підходи до дослідження мотивації персоналу передбачають врахування широкого спектра психологічних і соціально-економічних факторів, що визначають поведінку людини у процесі трудової діяльності. Значний внесок у розвиток змістовних теорій мотивації зробив Девід МакКлелланд, який обґрунтував існування трьох ключових потреб, що формують трудову поведінку працівників: потреби у досягненні результату, потреби у владі та потреби у міжособистісних взаємовідносинах [52]. Зазначені потреби впливають на стиль управління, рівень відповідальності працівників та їхню готовність брати участь у прийнятті управлінських рішень.

Подальший розвиток концепцій мотивації пов'язаний із формуванням теорії самодетермінації, розробленої Едвардом Десі та Річардом Райяном. Відповідно до цієї теорії, внутрішня мотивація людини формується за умови задоволення трьох базових психологічних потреб: автономії, компетентності та соціальної взаємодії. Реалізація цих потреб сприяє підвищенню задоволеності працею, формуванню відповідального ставлення до виконання професійних обов'язків та зростанню ефективності діяльності персоналу [49].

Важливим етапом розвитку змістовних теорій стала концепція Клейтона

Альдерфера, відома як ERG-теорія, яка передбачає існування трьох груп потреб: потреб існування, потреб соціальної взаємодії та потреб особистісного зростання [47]. На відміну від ієрархічної моделі потреб, запропонованої раніше, ця теорія допускає одночасну активність кількох груп потреб, що дозволяє більш гнучко пояснити мотиваційну поведінку людини в різних умовах трудової діяльності.

Суттєвий внесок у розвиток теорії мотивації зробив Фредерік Герцберг, який запропонував двофакторну модель задоволеності працею. Відповідно до цієї концепції, фактори, що впливають на трудову діяльність працівників, поділяються на дві групи: гігієнічні та мотиваційні [50]. До гігієнічних факторів належать умови праці, рівень заробітної плати, організація робочого місця та соціальні гарантії, тоді як мотиваційні фактори пов'язані з можливістю професійного розвитку, досягненням результатів, визнанням заслуг і відповідальністю за виконану роботу. Саме поєднання цих факторів забезпечує високий рівень задоволеності працівників і сприяє підвищенню продуктивності праці.

Окрім змістовних теорій, важливе місце в сучасній науці управління займають процесуальні теорії мотивації, які розглядають мотивацію як динамічний процес формування поведінки працівників залежно від їхніх очікувань, оцінки результатів діяльності та рівня справедливості винагороди. Представники цього напрямку довели, що ефективність мотивації визначається не лише потребами людини, а й її сприйняттям умов праці, можливостей розвитку та результатів власної діяльності.

Однією з найбільш поширених процесуальних концепцій є теорія постановки цілей, згідно з якою чітко сформульовані, вимірювані та досяжні завдання сприяють підвищенню продуктивності праці та формуванню відповідального ставлення працівників до виконання службових обов'язків. У межах цього підходу розроблено відомі управлінські концепції «Х» і «Y», які відображають різні підходи до оцінки поведінки працівників і визначення методів їх стимулювання.

Важливе значення для практики управління персоналом має також теорія очікувань, яка пояснює мотивацію людини через співвідношення між

витраченими зусиллями, отриманими результатами та очікуваною винагородою. Відповідно до цієї теорії, працівник буде зацікавлений у виконанні завдання лише тоді, коли він переконаний, що його зусилля призведуть до бажаного результату та відповідної винагороди.

Не менш важливою є теорія справедливості, яка передбачає, що рівень мотивації працівників залежить від їхнього сприйняття справедливості розподілу винагороди порівняно з іншими працівниками. У випадку виникнення відчуття несправедливості рівень трудової активності може знижуватися, що негативно впливає на результати діяльності підприємства.

Сучасні концепції управління персоналом також підкреслюють значення участі працівників у прийнятті управлінських рішень. Теорія участі передбачає, що залучення персоналу до планування діяльності, обговорення виробничих завдань та оцінювання результатів роботи підвищує рівень відповідальності працівників, сприяє формуванню командної взаємодії та зміцненню мотивації до досягнення спільних цілей організації [5].

Таким чином, аналіз сучасних теорій мотивації свідчить про багатогранність цього явища та необхідність комплексного підходу до управління персоналом. Жодна з теорій не може повністю пояснити поведінку працівників у різних умовах господарювання, тому ефективна система мотивації повинна поєднувати різні методи стимулювання з урахуванням індивідуальних особливостей працівників, специфіки діяльності підприємства та сучасних соціально-економічних викликів.

У сучасних умовах розвитку економіки України, що характеризуються нестабільністю ринку праці, дефіцитом кваліфікованих кадрів та необхідністю відновлення виробничого потенціалу підприємств, формування ефективної системи мотивації персоналу стає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності організації. Саме тому дослідження теоретичних основ мотивації та їх практичного застосування створює методологічну базу для подальшого аналізу стану мотивації персоналу на підприємстві.

1.3 Особливості мотивації персоналу в діяльності підприємств будівельної галузі в сучасних умовах господарювання

У сучасних умовах розвитку економіки України, що супроводжуються активними процесами відновлення інфраструктури, зростанням конкуренції на ринку будівельних послуг та дефіцитом кваліфікованих кадрів, особливого значення набуває формування ефективної системи мотивації персоналу на підприємствах будівельної галузі. Саме від рівня зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності значною мірою залежить продуктивність праці, якість виконання будівельних робіт та конкурентоспроможність підприємства.

Персонал будівельного підприємства виконує важливу роль у забезпеченні взаємозв'язку між технічними, організаційними та економічними процесами виробництва. Від професійної компетентності, дисциплінованості та мотивації працівників залежить ефективність реалізації будівельних проектів, дотримання строків виконання робіт і забезпечення безпеки виробничої діяльності [46].

У зв'язку з цим виникає необхідність детального дослідження факторів, що визначають специфіку управління персоналом у будівельній галузі та впливають на формування системи мотивації працівників. Врахування таких особливостей дозволяє підвищити результативність діяльності підприємства, оптимізувати використання трудових ресурсів та забезпечити стабільний розвиток організації в умовах сучасного господарювання.

Науковці Беззубко Л., Точонов І., Беззубко Б. та Якушев О. визначили низку характерних рис діяльності підприємств будівельної галузі, які мають безпосередній вплив на організацію праці персоналу та ефективність виробничих процесів. Узагальнення зазначених особливостей наведено в таблиці 1.1 [4; 46].

**Ключові фактори, що визначають специфіку управління персоналом
на підприємствах будівельної галузі**

Фактор діяльності будівельного підприємства	Характеристика впливу на управління персоналом
Тривалий цикл виконання будівельних робіт	Потребує довгострокового планування трудових ресурсів, забезпечення стабільної мотивації персоналу та контролю за виконанням виробничих завдань протягом усього періоду реалізації проекту
Залежність виробничого процесу від погодних умов	Вимагає гнучкої організації праці, адаптації графіків роботи та використання додаткових стимулів для підтримання продуктивності працівників
Високий рівень фізичного навантаження та виробничих ризиків	Обумовлює необхідність забезпечення безпечних умов праці, підвищення соціальних гарантій та використання матеріальних і нематеріальних стимулів
Сезонний характер будівельних робіт	Зумовлює нерівномірну зайнятість персоналу та потребу у застосуванні додаткових заходів мотивації в періоди зниження обсягів робіт
Виконання робіт на різних будівельних об'єктах	Потребує високого рівня мобільності працівників, організації транспортування персоналу та створення сприятливих умов праці на віддалених об'єктах
Необхідність дотримання термінів виконання будівельних робіт	Вимагає застосування системи преміювання та стимулювання за своєчасне завершення робіт і досягнення виробничих показників
Використання складної техніки та технологій	Потребує постійного підвищення кваліфікації персоналу та впровадження системи професійного навчання і розвитку працівників
Високий рівень відповідальності за якість виконаних робіт	Зумовлює необхідність формування культури відповідальності, контролю якості та мотивації персоналу до дотримання стандартів безпеки і технологічних вимог

Джерело: розроблено автором на основі [4;46].

Узагальнення наведених аспектів діяльності підприємств будівельної галузі свідчить про вирішальну роль професійно підготовлених кадрів у забезпеченні високої якості виконання будівельних робіт та ефективного функціонування організації. Недостатній рівень кваліфікації працівників або дефіцит спеціалістів може негативно позначатися на результатах виробничої діяльності, знижувати конкурентоспроможність підприємства та підвищувати ризики виникнення виробничих помилок.

Разом із тим практика діяльності будівельних підприємств демонструє

наявність низки організаційних проблем, які безпосередньо впливають на ефективність управління персоналом і формування системи мотивації працівників. До таких проблем належать недостатня чіткість організаційної структури управління, неузгодженість дій між структурними підрозділами, надмірна формалізація процедур управління, недостатній рівень стратегічного планування, відсутність ефективної системи стимулювання персоналу та нечітке визначення функціональної відповідальності працівників.

Вирішення зазначених проблем потребує комплексного підходу до організації управління персоналом та вдосконалення системи мотивації працівників. Зокрема, доцільним є впровадження сучасних методів планування діяльності підприємства, оптимізація процесів підбору та розподілу кадрів, удосконалення організаційної структури управління, а також створення сприятливого мотиваційного середовища, що забезпечує підвищення продуктивності праці та професійної активності персоналу.

Формування ефективної системи мотивації персоналу на підприємствах будівельної галузі доцільно здійснювати за двома взаємопов'язаними напрямками:

- перший напрям передбачає створення належних умов праці, які забезпечують комфортне та безпечне робоче середовище, можливості професійного розвитку працівників, стабільність зайнятості та позитивний соціально-психологічний клімат у колективі. Такі фактори не є прямими мотиваторами, однак вони формують основу для підвищення задоволеності працівників своєю діяльністю;

- другий напрям пов'язаний із застосуванням безпосередніх стимулів, спрямованих на регулювання трудової поведінки працівників. До таких стимулів належать різноманітні форми матеріального та нематеріального заохочення, зокрема преміювання за досягнення виробничих показників, доплати за якісне виконання робіт, визнання професійних досягнень, можливості кар'єрного зростання та участь у корпоративних програмах розвитку персоналу.

Важливим принципом побудови системи мотивації персоналу є її індивідуалізація та адаптація до умов діяльності конкретного підприємства.

Кожна організація має власні особливості виробничого процесу, структури персоналу та економічного середовища, тому застосування універсальних мотиваційних механізмів без урахування цих факторів може бути недостатньо ефективним.

У сучасній практиці управління персоналом будівельних підприємств широко застосовуються різноманітні управлінські технології, спрямовані на підвищення рівня мотивації працівників. Однією з таких технологій є формування комплексного компенсаційного пакета, який передбачає відкриту систему оплати праці, засновану на оцінці індивідуальних результатів діяльності працівників. До складу такого пакета можуть входити додаткові виплати, страхування працівників, соціальні гарантії та інші матеріальні та нематеріальні стимули.

Не менш важливим елементом системи мотивації є організація професійного навчання та розвитку персоналу. Реалізація програм підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, семінарах та професійних конференціях сприяє формуванню сучасних компетенцій працівників, підвищенню їхньої конкурентоспроможності та забезпеченню якісного виконання будівельних робіт.

Важливу роль у мотивації працівників відіграє також система управління кар'єрним розвитком, яка передбачає можливість вертикального та горизонтального просування по службі, формування кадрового резерву та розроблення індивідуальних планів професійного зростання. Такий підхід сприяє підвищенню зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства та формує довгострокову мотивацію до ефективної роботи.

Крім того, сучасні підприємства будівельної галузі активно застосовують методи оцінювання результатів діяльності персоналу, які передбачають регулярну атестацію працівників, аналіз їхніх професійних досягнень, визначення рівня компетентності та стимулювання найкращих працівників шляхом морального та матеріального заохочення [46].

Особливості мотивації персоналу в будівельній галузі зумовлені специфікою виробничої діяльності та умовами виконання будівельних робіт. До

основних факторів, що впливають на формування мотивації працівників у цій сфері, належать сезонний характер виробництва, підвищене фізичне навантаження, необхідність дотримання вимог безпеки праці, потреба у постійному професійному розвитку та важливість командної взаємодії під час реалізації будівельних проектів.

З огляду на зазначені особливості, система мотивації персоналу на підприємствах будівельної галузі повинна забезпечувати гнучкість організації праці, підтримку безпечних умов роботи, стимулювання професійного розвитку працівників та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Важливим є також залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень, що сприяє підвищенню їхньої відповідальності та зацікавленості у результатах діяльності підприємства.

Таким чином, особливості мотивації персоналу в діяльності підприємств будівельної галузі визначають необхідність застосування комплексного підходу до управління трудовими ресурсами, який поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, враховує специфіку виробничих процесів та спрямований на забезпечення ефективності роботи персоналу, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності будівельного підприємства ПП «САГЕРТ»

У сучасних умовах функціонування економіки України, що характеризуються підвищеним рівнем конкуренції, нестабільністю ринкового середовища та необхідністю відновлення інфраструктури, важливим етапом дослідження системи мотивації персоналу є аналіз діяльності конкретного підприємства. Вивчення організаційно-економічних характеристик підприємства дозволяє визначити особливості управління трудовими ресурсами, оцінити ефективність використання кадрового потенціалу та сформулювати основу для подальшого дослідження мотиваційної політики організації.

Об'єктом дослідження у даній роботі виступає приватне підприємство «САГЕРТ», яке здійснює свою діяльність у сфері будівництва та надання будівельно-монтажних послуг. Підприємство функціонує на регіональному ринку будівельних послуг протягом кількох років і здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України. Основними напрямками діяльності підприємства є проєктування та будівництво будівель і споруд, виконання ремонтних і оздоблювальних робіт, а також постачання будівельних матеріалів для потреб будівельної галузі [33].

Підприємство має статус приватної комерційної організації, діяльність якої спрямована на отримання прибутку шляхом надання якісних будівельних послуг та задоволення потреб замовників. Організаційно-правова форма підприємства визначає особливості його управління, структуру відповідальності керівництва та механізми прийняття управлінських рішень.

Юридична діяльність підприємства здійснюється на підставі установчих

документів і регламентується чинним законодавством України. Підприємство розташоване в Одеській області та здійснює будівельні роботи на території міста Одеси та інших населених пунктів регіону, що дозволяє йому активно брати участь у реалізації житлових, комерційних і соціальних будівельних проєктів.

Основною метою діяльності підприємства є забезпечення стабільного розвитку виробництва, підвищення рівня конкурентоспроможності та отримання прибутку шляхом ефективного використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Важливим напрямом діяльності підприємства є впровадження сучасних технологій будівництва, оптимізація виробничих процесів та підвищення якості виконання будівельних робіт.

У сучасних умовах розвитку будівельної галузі підприємство приділяє значну увагу модернізації виробничої бази, удосконаленню організації праці та підвищенню професійної підготовки персоналу. Такі заходи сприяють забезпеченню стабільної роботи підприємства, підвищенню продуктивності праці та формуванню ефективної системи мотивації працівників.

Діяльність підприємства охоплює широкий спектр будівельних робіт, включаючи спорудження житлових і нежитлових будівель, ремонт і реконструкцію об'єктів, виконання монтажних робіт, а також постачання будівельних матеріалів. Виконання таких робіт потребує високого рівня професійної підготовки персоналу, чіткої організації виробничих процесів та ефективного управління трудовими ресурсами.

Таким чином, досліджуване підприємство функціонує в умовах динамічного ринкового середовища та виконує важливу роль у забезпеченні будівельних потреб регіону. Аналіз його діяльності дозволяє визначити особливості організації праці персоналу, оцінити ефективність системи управління кадрами та сформулювати основу для подальшого дослідження системи мотивації персоналу підприємства.

Організаційна структура управління підприємства ПП «САГЕРТ» побудована за функціонально-лінійним принципом, що передбачає чітке розмежування повноважень між керівництвом і структурними підрозділами, а також встановлення вертикальних і горизонтальних зв'язків у системі

управління. Такий тип структури забезпечує ефективну координацію діяльності підрозділів підприємства, контроль за виконанням виробничих завдань і своєчасне прийняття управлінських рішень (рис. 2.1).

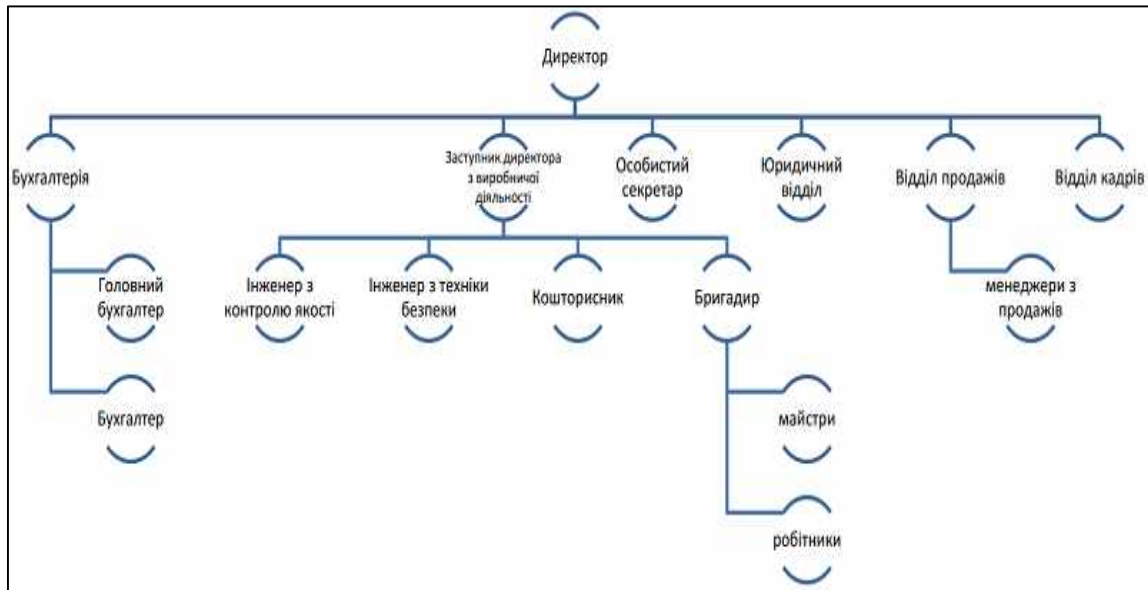


Рис. 2.1. Організаційна структура управління підприємства ПП «САГЕРТ»

Джерело: сформовано автором на основі даних ПП «САГЕРТ».

На чолі підприємства перебуває директор, який здійснює загальне керівництво діяльністю організації, визначає стратегічні напрями розвитку, координує роботу структурних підрозділів і несе відповідальність за результати фінансово-господарської діяльності підприємства. У процесі управління директор взаємодіє з керівниками підрозділів, контролює виконання виробничих планів та забезпечує ефективне використання ресурсів підприємства.

У безпосередньому підпорядкуванні керівника підприємства знаходяться основні функціональні підрозділи, які забезпечують виконання адміністративних, фінансових і виробничих завдань організації. Зокрема, фінансову діяльність підприємства забезпечує бухгалтерія, до складу якої входять головний бухгалтер і бухгалтер. Основними функціями цього підрозділу є ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності, контроль за рухом грошових коштів і забезпечення фінансової дисципліни підприємства.

Важливу роль у забезпеченні управлінської діяльності виконує секретар

керівника, який здійснює організаційне супроводження роботи директора, забезпечує документообіг і виконує адміністративні функції.

Окремим структурним підрозділом підприємства є відділ продажів, до складу якого входять менеджери з реалізації продукції та послуг. Основним завданням цього підрозділу є залучення клієнтів, укладання договорів на виконання будівельних робіт, реалізація готових об'єктів і просування будівельних матеріалів на ринку.

Юридичний супровід діяльності підприємства забезпечує юридичний підрозділ, фахівці якого відповідають за підготовку та перевірку договорів, дотримання вимог законодавства, вирішення правових питань і консультування клієнтів у сфері будівництва.

Координацію виробничої діяльності підприємства здійснює заступник директора з виробництва, який організовує виконання будівельних робіт, контролює використання матеріальних і трудових ресурсів, забезпечує дотримання встановлених строків реалізації будівельних проєктів і відповідає за якість виконання робіт.

У підпорядкуванні заступника директора з виробництва перебувають спеціалісти технічного напрямку, зокрема інженер з контролю якості, який здійснює перевірку відповідності виконаних робіт встановленим стандартам і технічним вимогам, а також інженер з охорони праці, відповідальний за організацію безпечних умов праці на будівельних об'єктах і дотримання правил техніки безпеки.

Важливим елементом виробничої структури підприємства є фахівець-кошторисник, який виконує розрахунок вартості будівельних робіт, визначає обсяг необхідних матеріалів і контролює рівень витрат підприємства. Безпосереднє управління виконанням робіт на будівельних об'єктах здійснюють бригадири, які координують діяльність робітників, розподіляють виробничі завдання, контролюють дотримання технологічних процесів і ведуть облік виконаних робіт.

До складу виробничого персоналу підприємства входять робітники різних спеціальностей, зокрема муляри, малярі, монтажники та

електрогазозварювальники, які безпосередньо виконують будівельні роботи на об'єктах підприємства. Частина працівників може залучатися на умовах підрядних договорів, що дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміну обсягів виробництва та оптимізувати використання трудових ресурсів.

Таким чином, організаційна структура підприємства ПП «САГЄРТ» характеризується чіткою системою підпорядкування, розподілом функцій між підрозділами та орієнтацією на ефективне управління виробничими процесами. Така структура створює передумови для підвищення продуктивності праці, забезпечення належної якості будівельних робіт і формування дієвої системи мотивації персоналу.

З метою оцінювання результативності діяльності досліджуваного підприємства доцільно здійснити аналіз його фінансово-економічних показників за останні роки. Дослідження динаміки доходів, прибутку, активів та зобов'язань дозволяє визначити тенденції розвитку підприємства, рівень ефективності використання ресурсів і фінансову стійкість організації в сучасних умовах господарювання.

Узагальнені показники фінансово-економічної діяльності ПП «САГЄРТ» за 2023–2025 роки наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності
ПП «САГЄРТ» за 2023–2025 роки**

Показник	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025/2024	Абсолютне відхилення 2025/2023	Відносне відхилення 2025/2024, %	Відносне відхилення 2025/2023, %
Дохід, тис. грн	255800	295167	742131	446964	486331	151,4	190,1
Чистий прибуток, тис. грн	43000	10249	27047	16798	-15953	163,9	-37,1
Активи, тис. грн	1637068	1398510	665298	-733212	-971770	-52,4	-59,4
Зобов'язання, тис. грн	0	1240076	479845	-760231	479845	-61,3	—
Рентабельність діяльності, %	16,8	3,47	3,64	0,17	-13,16	4,9	-78,3

Джерело: сформовано автором на основі даних ПП «САГЄРТ».

Аналіз динаміки фінансово-економічних показників діяльності ПП «САГЄРТ» за 2023–2025 роки свідчить про суттєві зміни у результатах господарської діяльності підприємства. Найбільш помітною тенденцією є значне зростання обсягів доходу у 2025 році, який збільшився на 446964 тис. грн порівняно з 2024 роком, або на 151,4%, та на 486331 тис. грн порівняно з 2023 роком, або на 190,1% (рис.2.2.). Це може свідчити про розширення обсягів виконаних будівельних робіт, збільшення кількості укладених контрактів або активізацію діяльності підприємства в умовах підвищеного попиту на будівельні послуги.

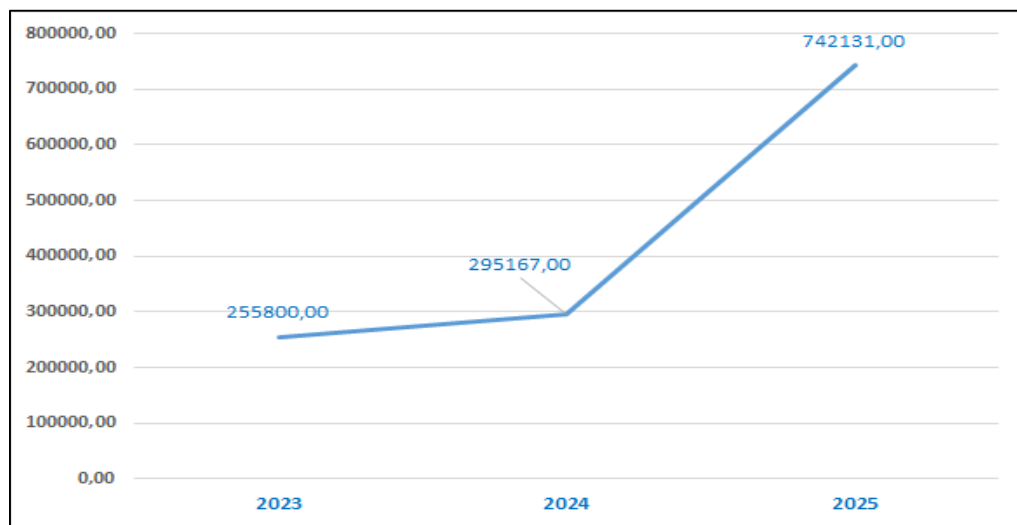


Рис. 2.2. Тенденції зміни обсягу доходу підприємства ПП «САГЄРТ» за 2023–2025 роки

Джерело: сформовано автором на основі даних ПП «САГЄРТ».

Разом із тим динаміка чистого прибутку характеризується нестабільністю. У 2025 році прибуток зріс на 16798 тис. грн у порівнянні з 2024 роком, що становить 163,9 %, однак залишився нижчим за показник 2023 року на 15953 тис. грн, або на 37,1% (рис. 2.3.). Така ситуація може бути зумовлена зростанням витрат на матеріали, оплату праці, енергоносії або інші виробничі ресурси, що є характерним для будівельної галузі в умовах економічної нестабільності.

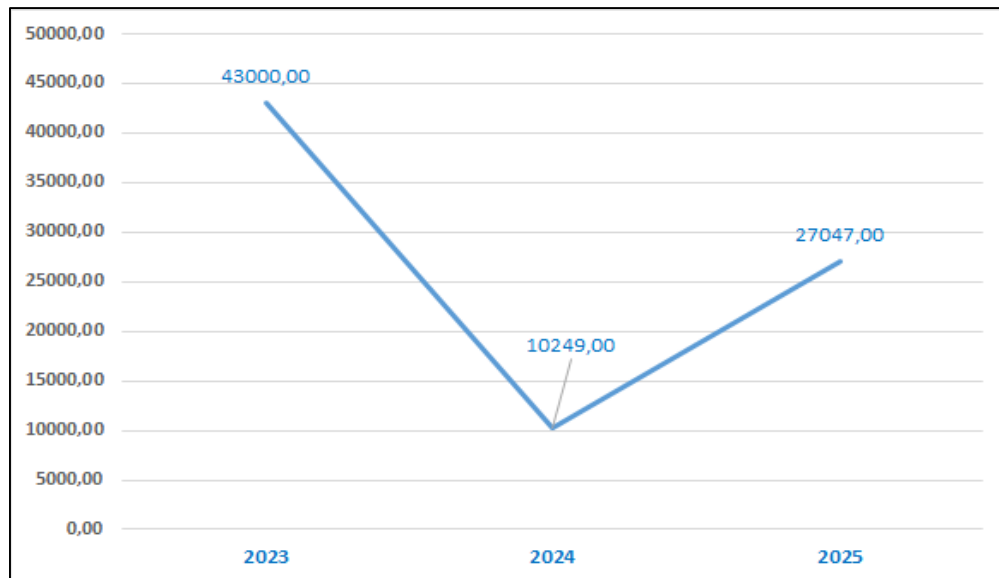


Рис. 2.3. Зміна показників чистого фінансового результату підприємства ПП «САГЕРТ» у 2023–2025 роках

Джерело: сформовано автором на основі даних ПП «САГЕРТ».

Аналіз активів підприємства показує тенденцію до їх зменшення протягом досліджуваного періоду. У 2025 році активи скоротилися на 733212 тис. грн порівняно з 2024 роком, або на 52,4%, та на 971770 тис. грн порівняно з 2023 роком, або на 59,4%. Це може свідчити про оптимізацію структури майна підприємства, зменшення обсягів інвестицій або використання ресурсів для фінансування поточної діяльності.

Зобов'язання підприємства також зменшилися у 2025 році на 760231 тис. грн порівняно з 2024 роком, або на 61,3%, що свідчить про зниження фінансового навантаження та покращення платоспроможності підприємства. Водночас відсутність зобов'язань у 2023 році може свідчити про використання власних коштів або іншу структуру фінансування діяльності підприємства на початковому етапі.

Показник рентабельності діяльності демонструє суттєве зниження порівняно з 2023 роком, коли він становив 16,8%. У 2024–2025 роках рівень рентабельності залишався на відносно низькому рівні — близько 3,5%, що свідчить про зменшення ефективності використання ресурсів підприємства. Незважаючи на незначне покращення цього показника у 2025 році порівняно з

2024 роком, загальна тенденція свідчить про необхідність удосконалення системи управління витратами та підвищення ефективності господарської діяльності (рис. 2.4).

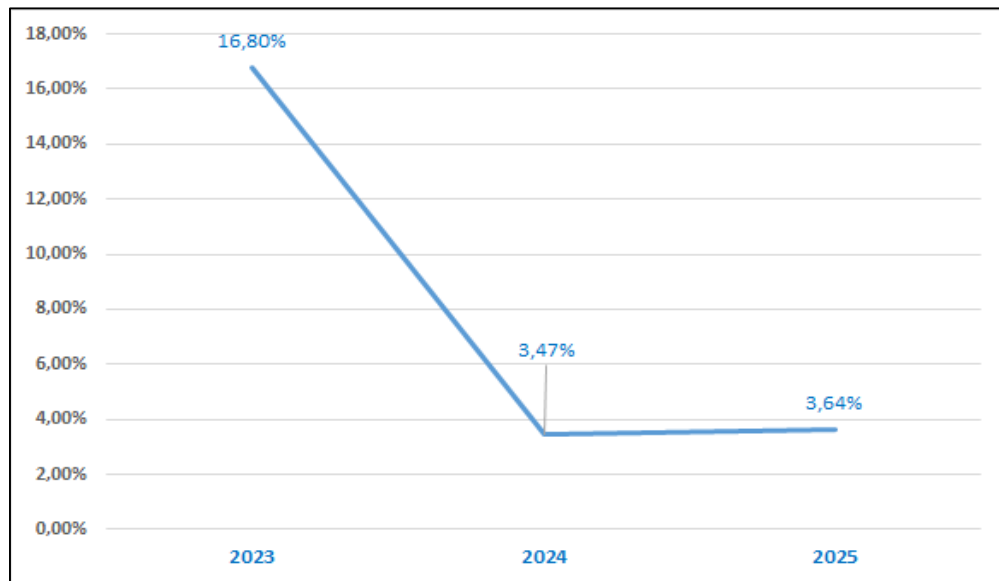


Рис. 2.4. Динаміка рівня рентабельності діяльності підприємства ПП «САГЕРТ» за 2023–2025 роки

Джерело: сформовано автором на основі даних ПП «САГЕРТ».

Отже, проведений аналіз організаційно-економічної діяльності досліджуваного підприємства свідчить про те, що ПП «САГЕРТ» є стабільно функціонуючим суб'єктом господарювання будівельної галузі, який здійснює свою діяльність у конкурентному середовищі та виконує важливу роль у забезпеченні будівельних потреб регіону. Підприємство має сформовану організаційну структуру управління, достатній кадровий потенціал і досвід реалізації будівельних проектів різного рівня складності, що створює передумови для подальшого розвитку та підвищення ефективності господарської діяльності.

Результати аналізу фінансово-економічних показників підприємства за 2023–2025 роки дозволили визначити позитивні тенденції у зростанні обсягів доходу та поступовому відновленні прибутковості діяльності підприємства. Водночас виявлено окремі проблемні аспекти, зокрема зниження рівня рентабельності, скорочення активів і нестабільність фінансових результатів у

досліджуваному періоді. Такі тенденції є характерними для підприємств будівельної галузі в умовах економічної нестабільності, зростання вартості ресурсів та змін у попиті на будівельні послуги.

Важливим чинником забезпечення ефективності діяльності підприємства є раціональне використання трудових ресурсів та формування результативної системи мотивації персоналу. Саме рівень професійної підготовки працівників, їхня зацікавленість у результатах праці та відповідальне ставлення до виконання виробничих завдань визначають якість будівельних робіт, дотримання строків виконання проектів і конкурентоспроможність підприємства на ринку.

З урахуванням сучасних умов розвитку будівельної галузі в Україні, що характеризуються підвищеним рівнем ризиків, сезонністю робіт і необхідністю впровадження новітніх технологій, особливого значення набуває вдосконалення системи управління персоналом і підвищення ефективності мотиваційної політики підприємства. Впровадження сучасних методів стимулювання працівників, розвиток професійних компетенцій персоналу та забезпечення належних умов праці сприятимуть підвищенню продуктивності праці та стабільності фінансових результатів підприємства.

Таким чином, результати проведеного дослідження дозволяють зробити висновок, що подальше підвищення ефективності діяльності ПП «САГЕРТ» значною мірою залежить від удосконалення системи мотивації персоналу, оптимізації управління трудовими ресурсами та впровадження сучасних підходів до організації праці. Це зумовлює необхідність більш детального аналізу стану кадрового забезпечення підприємства та оцінювання ефективності існуючої системи мотивації персоналу.

2.2 Оцінювання кадрового потенціалу та ефективності управління персоналом на підприємстві ПП «САГЕРТ»

У сучасних умовах розвитку економіки України, що супроводжуються нестабільністю ринку праці, дефіцитом кваліфікованих кадрів та необхідністю

відновлення будівельної інфраструктури, ефективне управління персоналом стає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Саме якість кадрового потенціалу, рівень професійної підготовки працівників та їхня зацікавленість у результатах праці визначають ефективність діяльності організації та можливості її подальшого розвитку.

Для дослідження ефективності функціонування підприємства важливим є проведення аналізу кадрового складу, структури персоналу та особливостей організації управління трудовими ресурсами. Такий аналіз дозволяє оцінити рівень забезпеченості підприємства працівниками відповідної кваліфікації, визначити сильні та слабкі сторони кадрової політики та сформулювати основу для вдосконалення системи мотивації персоналу.

Персонал підприємства ПП «САГЕРТ» представлений різними категоріями працівників, які виконують функції адміністративного, управлінського, технічного та виробничого характеру. Розподіл працівників за категоріями здійснюється відповідно до характеру виконуваних робіт, рівня відповідальності та професійної спеціалізації, що забезпечує ефективну організацію виробничого процесу та координацію діяльності підрозділів підприємства.

До складу адміністративного персоналу підприємства належать працівники, які здійснюють управління фінансовими, організаційними та господарськими процесами, зокрема керівник підприємства, бухгалтер та спеціалісти, відповідальні за забезпечення матеріально-технічних ресурсів. Вони виконують функції стратегічного планування, контролю за фінансовою діяльністю та координації роботи структурних підрозділів.

Управління виробничою діяльністю підприємства забезпечується керівниками середньої ланки, які відповідають за організацію будівельних робіт, контроль за дотриманням технологічних процесів і координацію діяльності робітничих бригад. До цієї категорії належать менеджери з продажу, бригадири та інші працівники, які здійснюють управління виробничими процесами на будівельних об'єктах.

Важливе місце в структурі персоналу підприємства займають фахівці

технічних спеціальностей, які забезпечують виконання спеціалізованих робіт та контроль за якістю будівельних процесів. До них належать працівники, які володіють відповідними професійними знаннями та навичками, необхідними для виконання складних виробничих завдань.

Основну частину персоналу підприємства становить виробничий персонал, який безпосередньо здійснює будівельно-монтажні роботи. Особливістю кадрової політики підприємства є залучення працівників універсальних спеціальностей, що дозволяє забезпечити гнучкість організації виробничого процесу, оперативно реагувати на зміни обсягів робіт і підвищувати ефективність використання трудових ресурсів.

Важливим показником кадрового потенціалу підприємства є освітній рівень працівників, який визначає їхню професійну компетентність, здатність до освоєння сучасних технологій та ефективність виконання виробничих завдань. Рівень освіти персоналу безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасного ринку праці.

Аналіз структури персоналу ПП «САГЕРТ» за рівнем освіти дозволяє оцінити ступінь професійної підготовки працівників та визначити потенційні напрями розвитку кадрового складу підприємства. Узагальнені результати розподілу працівників за рівнем освіти наведено на рисунку 2.5.

Як видно з даних, представлених на рисунку 2.5, найбільшу частку працівників підприємства становлять особи із середньою професійною освітою, що є характерним для підприємств будівельної галузі, де значну частину персоналу складають робітники технічних спеціальностей. Водночас адміністративно-управлінський персонал підприємства має вищу освіту, що забезпечує належний рівень організації виробничих процесів, фінансового управління та стратегічного планування діяльності підприємства.

Таким чином, структура персоналу за рівнем освіти свідчить про достатній рівень професійної підготовки працівників для виконання основних виробничих завдань. Разом із тим подальший розвиток підприємства вимагає підвищення кваліфікації персоналу, впровадження програм професійного навчання та

розвитку системи мотивації працівників.

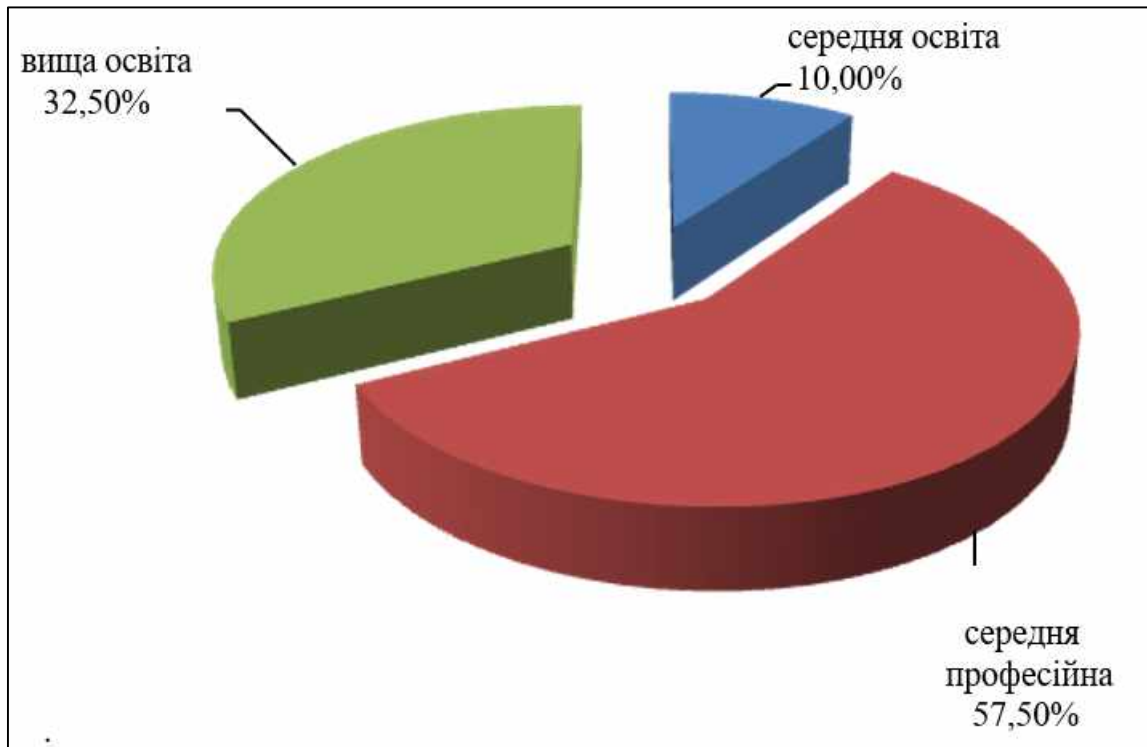


Рис. 2.5. Структура персоналу підприємства ПП «САГЄРТ» за освітнім рівнем

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

Рівень освіти персоналу є важливим показником професійної підготовки працівників та їхньої здатності виконувати виробничі завдання різної складності. Аналіз освітнього складу працівників підприємства свідчить про те, що керівники та управлінський персонал ПП «САГЄРТ» мають належний рівень загальної та професійної підготовки, що забезпечує ефективне прийняття управлінських рішень і координацію діяльності структурних підрозділів.

Працівники, які мають лише базову загальну освіту, як правило, виконують допоміжні виробничі функції та займають посади робітників без спеціалізованої кваліфікації. Такий розподіл персоналу відповідає специфіці діяльності будівельних підприємств, де значна частина виробничих процесів потребує залучення робітників різних рівнів професійної підготовки.

Станом на кінець досліджуваного періоду чисельність працівників підприємства ПП «САГЄРТ» становить 40 осіб, що свідчить про відносно стабільний кадровий склад організації. Для більш детальної оцінки кадрового

потенціалу підприємства доцільно проаналізувати динаміку чисельності персоналу за категоріями працівників упродовж 2023–2025 років. Узагальнені дані щодо структури персоналу підприємства наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Зміни чисельності персоналу ПП «САГЕРТ» за категоріями
працівників у 2023–2025 роках**

Категорія працівників	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2024	Відхилення 2025/2023
Адміністративний персонал	6	6	6	0	0
Керівники виробничих підрозділів	3	3	3	0	0
Фахівці технічного профілю	7	11	7	-4	0
Робітники виробничої сфери	23	27	24	-3	+1
Загальна чисельність персоналу	39	47	40	-7	+1

Джерело: сформовано автором на основі даних ПП «САГЕРТ».

Аналіз динаміки чисельності персоналу ПП «САГЕРТ» за 2023–2025 роки свідчить про відносну стабільність кадрового складу підприємства, незважаючи на окремі коливання чисельності працівників у досліджуваному періоді. Загальна чисельність персоналу у 2025 році становила 40 осіб, що на одну особу більше порівняно з 2023 роком, але на сім осіб менше, ніж у 2024 році.

Незмінною протягом аналізованого періоду залишалася чисельність адміністративного персоналу та керівників виробничих підрозділів, що свідчить про стабільність управлінської структури підприємства та відсутність суттєвих змін у системі управління. Така стабільність є позитивним фактором для забезпечення безперервності управлінських процесів і підтримання організаційної ефективності діяльності підприємства.

Кількість фахівців технічного профілю у 2024 році збільшилася до 11 осіб, що може бути пов'язано з розширенням обсягів робіт або реалізацією нових будівельних проектів. Проте у 2025 році чисельність цієї категорії працівників зменшилася до рівня 2023 року, що свідчить про оптимізацію кадрового складу підприємства відповідно до потреб виробничої діяльності.

Чисельність виробничих працівників протягом досліджуваного періоду

залишалася найбільшою серед усіх категорій персоналу, що є характерним для підприємств будівельної галузі. Незначне збільшення кількості робітників у 2025 році порівняно з 2023 роком свідчить про збереження виробничого потенціалу підприємства та стабільність виконання будівельних робіт.

Загалом результати аналізу свідчать про те, що підприємство ПП «САГЕРТ» підтримує достатній рівень кадрового забезпечення для здійснення своєї діяльності. Водночас коливання чисельності персоналу в окремі роки можуть бути зумовлені сезонним характером будівельних робіт, змінами обсягів виробництва та необхідністю оптимізації витрат на персонал.

Таким чином, ефективне управління чисельністю персоналу та раціональний розподіл трудових ресурсів є важливими умовами підвищення продуктивності праці, забезпечення стабільності діяльності підприємства та формування результативної системи мотивації працівників у сучасних умовах господарювання.

Особливістю організації праці на підприємстві ПП «САГЕРТ» є використання різних форм трудових відносин із виробничим персоналом. Частина працівників залучається до роботи на постійній основі відповідно до безстрокових трудових договорів, що забезпечує стабільність кадрового складу та безперервність виробничого процесу. Водночас значна кількість робітників виконує виробничі завдання на умовах строкових трудових угод, які укладаються на період реалізації конкретних будівельних проектів. Такий підхід дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміну обсягів робіт і оптимізувати використання трудових ресурсів.

Станом на кінець досліджуваного періоду на умовах строкового трудового договору в ПП «САГЕРТ» працює 19 осіб. Для оцінки структури зайнятості виробничого персоналу доцільно проаналізувати динаміку чисельності працівників залежно від виду трудових відносин за 2023–2025 роки. Відповідні дані наведено в таблиці 2.3.

**Структура зайнятості виробничого персоналу ПП «САГЕРТ» за
видами трудових відносин у 2023–2025 роках**

Вид зайнятості персоналу	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2024	Відхилення 2025/2023
Працівники на постійній основі	20	23	21	-2	+1
Працівники за строковими договорами	19	24	19	-5	0
Загальна чисельність персоналу	39	47	40	-7	+1

Джерело: сформовано автором на основі даних ПП «САГЕРТ».

Аналіз структури зайнятості виробничого персоналу підприємства ПП «САГЕРТ» за видами трудових відносин показує, що підприємство активно використовує комбіновану модель організації праці, яка поєднує постійну зайнятість і тимчасове залучення працівників залежно від потреб виробництва. У 2025 році чисельність працівників, зайнятих на постійній основі, становила 21 особу, що на одну особу більше порівняно з 2023 роком, але на дві особи менше, ніж у 2024 році.

Кількість працівників, які працюють за строковими трудовими договорами, у 2025 році становила 19 осіб і залишилася на рівні 2023 року, хоча у 2024 році цей показник був вищим і досягав 24 осіб. Така динаміка свідчить про адаптацію підприємства до змін обсягів будівельних робіт і оптимізацію чисельності персоналу відповідно до виробничих потреб.

Використання строкових трудових договорів є характерною практикою для підприємств будівельної галузі, оскільки дозволяє забезпечити гнучкість організації праці, зменшити витрати на утримання персоналу та ефективно управляти кадровими ресурсами в умовах сезонності робіт і нестабільності економічного середовища.

Важливим аспектом аналізу кадрового складу підприємства є дослідження структури персоналу за демографічними характеристиками, зокрема за ознакою статі та віку (табл. 2.4). Такий аналіз дозволяє визначити особливості кадрового потенціалу підприємства, рівень його професійного досвіду та можливості подальшого розвитку трудових ресурсів.

**Розподіл персоналу ПП «САГЄРТ» за статтю та категоріями
працівників у 2025 році**

Категорія персоналу	Чоловіки	Жінки	Частка у загальній чисельності, %
Керівний склад	3	3	15,0
Фахівці	2	3	12,5
Основний виробничий персонал	28	1	72,5
Разом	33	7	100,0

Джерело: сформовано автором на основі даних ПП «САГЄРТ».

Аналіз структури персоналу ПП «САГЄРТ» за ознакою статі свідчить про переважання чоловіків у складі працівників підприємства, що є характерним для будівельної галузі, де більшість робіт пов'язана з фізичним навантаженням і виконанням технічно складних операцій. У 2025 році чоловіки становили 82,5 % загальної чисельності персоналу, тоді як частка жінок дорівнювала 17,5 %.

Найбільшу частку працівників становить виробничий персонал, на який припадає понад 70 % загальної чисельності працівників підприємства. Це свідчить про виробничу спрямованість діяльності підприємства та значну роль робітничих професій у забезпеченні виконання будівельних робіт.

Водночас рівномірний розподіл чоловіків і жінок серед керівного складу підприємства свідчить про наявність гендерного балансу в управлінській сфері та можливості рівного доступу до керівних посад. Така структура персоналу створює передумови для ефективної організації управління, підвищення продуктивності праці та формування сучасної системи мотивації персоналу.

Важливим елементом оцінювання кадрового потенціалу підприємства є аналіз вікової структури персоналу, оскільки саме вона визначає рівень професійного досвіду працівників, їхню продуктивність, здатність до професійного розвитку та адаптації до нових технологій. Дослідження вікового складу дозволяє оцінити стабільність кадрового складу, перспективи його оновлення та можливості забезпечення безперервності виробничих процесів.

Узагальнені дані щодо розподілу працівників підприємства ПП «САГЄРТ» за віковими категоріями наведено в таблиці 2.5.

Розподіл персоналу ПП «САГЕРТ» за віковими групами у 2025 році

Вікова категорія працівників	Кількість працівників, осіб	Частка у загальній чисельності, %
До 25 років	5	12,5
25–35 років	15	37,5
35–45 років	9	22,5
Понад 45 років	11	27,5
Разом	40	100,0

Джерело: сформовано автором на основі даних ПП «САГЕРТ».

Аналіз вікової структури персоналу підприємства ПП «САГЕРТ» свідчить про переважання працівників працездатного віку, які мають достатній рівень професійного досвіду та кваліфікації. Найбільшу частку працівників становлять особи віком від 25 до 35 років — 37,5 %, що характеризує підприємство як таке, що має відносно молодий і перспективний кадровий склад, здатний до професійного розвитку та освоєння нових виробничих технологій.

Водночас значна частка працівників віком понад 45 років (27,5 %) свідчить про наявність досвідчених фахівців, які володіють практичними знаннями та можуть передавати професійний досвід молодшим працівникам. Невелика частка працівників віком до 25 років (12,5 %) може свідчити про обмежене залучення молодих кадрів або про специфіку діяльності підприємства, яка потребує певного рівня професійної підготовки та досвіду роботи.

Загалом вікова структура персоналу підприємства характеризується оптимальним співвідношенням молодих і досвідчених працівників, що створює передумови для стабільного функціонування підприємства та формування ефективної системи мотивації персоналу.

Наступним важливим показником кадрового потенціалу підприємства є стаж роботи працівників, який відображає рівень їхнього професійного досвіду, стабільність трудових відносин та ступінь закріплення персоналу на підприємстві. Аналіз тривалості трудової діяльності працівників дозволяє оцінити рівень плинності кадрів, ефективність кадрової політики та ступінь

лояльності працівників до організації.

Відомості щодо розподілу працівників підприємства за загальним трудовим стажем і стажем роботи на підприємстві ПП «САГЕРТ» наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Розподіл працівників ПП «САГЕРТ» за тривалістю трудового стажу

Період трудового стажу	Загальний стаж роботи, осіб	Стаж роботи на ПП «САГЕРТ», осіб
Від 1 до 5 років	11	11
Від 5 до 10 років	13	23
Від 10 до 15 років	12	0
Понад 15 років	4	0
Разом	40	34

Джерело: сформовано автором на основі даних ПП «САГЕРТ».

Аналіз розподілу працівників підприємства ПП «САГЕРТ» за тривалістю трудового стажу свідчить про наявність значної частки працівників із досвідом роботи від 5 до 10 років, що становить найбільшу групу персоналу. Така ситуація характеризує підприємство як стабільну організацію, в якій працівники мають достатній рівень професійної підготовки та зберігають трудові відносини протягом тривалого часу.

Водночас відсутність працівників зі стажем роботи на підприємстві понад 10 років може свідчити про відносно недавній період функціонування підприємства або про зміну кадрового складу внаслідок структурних перетворень у галузі. Наявність працівників із великим загальним трудовим стажем, але невеликим стажем роботи саме на цьому підприємстві, може бути пов'язана із переходом досвідчених працівників із інших підприємств будівельної галузі.

Загалом результати аналізу свідчать про достатній рівень професійного досвіду персоналу та стабільність кадрового складу підприємства. Водночас для забезпечення подальшого розвитку підприємства доцільним є впровадження програм професійного навчання, підвищення кваліфікації працівників і

формування ефективної системи мотивації персоналу, що сприятиме зміцненню кадрового потенціалу та підвищенню результативності діяльності підприємства.

На підприємстві ПП «САГЕРТ» здійснюється комплекс управлінських процесів, серед яких особливе місце посідає управління персоналом. Ефективна система управління трудовими ресурсами повинна бути організована таким чином, щоб забезпечити належні умови праці, підвищення продуктивності персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства. Важливим фактором ефективності роботи колективу є створення сприятливого соціально-психологічного середовища, що сприяє формуванню позитивної мотивації працівників.

Методи управління персоналом розробляються керівництвом підприємства спільно з кадровою службою та спрямовані на забезпечення узгодженої діяльності всіх підрозділів підприємства. Для більш детального аналізу механізмів управління персоналом доцільно розглянути основні методи впливу на працівників, які застосовуються на підприємстві. Узагальнені характеристики таких методів наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Основні інструменти управління персоналом та їх вплив на трудову поведінку працівників ПП «САГЕРТ»

Група методів управління	Основні форми впливу на персонал
Адміністративні методи	✓ організаційне регулювання діяльності (штатний розпис, посадові інструкції, регламенти роботи); ✓ управлінські рішення (накази, розпорядження, планування діяльності, контроль виконання завдань); ✓ застосування дисциплінарних заходів (зауваження, попередження, пониження в посаді, звільнення); ✓ адміністративні санкції відповідно до трудового законодавства
Економічні методи	✓ матеріальне стимулювання працівників у вигляді заробітної плати, премій, доплат, надбавок та інших форм фінансового заохочення; використання системи винагород за досягнення виробничих показників
Соціально-психологічні методи	✓ формування сприятливого психологічного клімату в колективі; ✓ забезпечення соціальних гарантій і підтримки працівників; ✓ розвиток корпоративної культури; ✓ застосування методів психологічного впливу та комунікації.

Джерело: сформовано автором на основі [21].

Аналіз методів управління персоналом на підприємстві ПП «САГЕРТ» показує, що система управління трудовими ресурсами базується на поєднанні адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів впливу на працівників. Такий комплексний підхід забезпечує координацію діяльності персоналу, підтримання трудової дисципліни та створення умов для підвищення продуктивності праці.

Водночас практична діяльність підприємства свідчить про переважання адміністративних методів управління, що є типовим для підприємств будівельної галузі. Разом із тим для підвищення ефективності управління персоналом доцільно активніше застосовувати економічні та мотиваційні механізми, спрямовані на підвищення зацікавленості працівників у результатах своєї праці.

Для комплексної оцінки системи управління персоналом доцільно використати метод SWOT-аналізу, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони кадрової політики підприємства, а також виявити можливості її розвитку та потенційні ризики (табл. 2.8). Такий підхід широко застосовується в сучасній практиці управління персоналом для формування стратегічних напрямів розвитку організації.

Таблиця 2.8

**SWOT-аналіз системи управління персоналом підприємства
ПП «САГЕРТ»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
позитивний імідж підприємства на регіональному ринку	відсутність довгострокової кадрової стратегії
високий рівень професійної підготовки керівного складу	збільшення рівня плинності персоналу
чіткий розподіл функціональних обов'язків між працівниками	недостатньо розвинена система кар'єрного зростання
регулярне проведення атестації персоналу	обмежене використання сучасних методів оцінювання працівників
можливість підвищення кваліфікації персоналу	недостатній рівень мотивації працівників
належні умови праці та соціальні гарантії	відсутність автоматизованої системи управління персоналом
Можливості	Загрози
розширення соціальних гарантій і компенсацій для працівників	зростання витрат на підготовку та навчання персоналу

1	2
підвищення кваліфікації працівників через зовнішнє навчання	посилення конкуренції на ринку праці
впровадження сучасних цифрових технологій управління персоналом	відтік кваліфікованих кадрів до великих міст
удосконалення системи оцінювання результатів праці	зниження зацікавленості працівників у результатах діяльності

Джерело: сформовано автором на основі даних ПП «САГЄРТ».

Результати SWOT-аналізу системи управління персоналом підприємства ПП «САГЄРТ» свідчать про наявність значного кадрового потенціалу та сприятливих умов для розвитку організації. До ключових переваг підприємства належать високий рівень професійної підготовки керівництва, позитивна репутація на ринку та наявність досвідченого персоналу.

Водночас аналіз виявив низку проблемних аспектів, які стримують розвиток системи управління персоналом. Серед них особливу увагу слід приділити недостатньому рівню мотивації працівників, відсутності чіткої кадрової стратегії та обмеженому використанню сучасних методів оцінювання результатів праці. Зазначені фактори можуть негативно впливати на ефективність діяльності підприємства та рівень продуктивності праці персоналу.

Проведене дослідження системи управління персоналом на підприємстві ПП «САГЄРТ» дозволило виявити низку проблем, що потребують подальшого вдосконалення. Зокрема, встановлено недостатню поінформованість працівників щодо цілей і результатів оцінювання їхньої діяльності, обмежений рівень зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом, а також недостатню ефективність існуючої системи мотивації працівників.

Таким чином, підвищення ефективності діяльності підприємства значною мірою залежить від удосконалення системи мотивації персоналу, впровадження сучасних методів оцінювання результатів праці та формування стратегічного підходу до управління кадровими ресурсами. Це обумовлює необхідність проведення більш детального аналізу існуючої системи мотивації персоналу підприємства та розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення, що буде розглянуто у наступному підрозділі роботи.

2.3 Оцінювання ефективності діючої системи мотивації персоналу на підприємстві ПП «САГЕРТ»

Результати дослідження, проведеного в попередньому підрозділі, показали, що персонал підприємства ПП «САГЕРТ» характеризується достатнім рівнем професійної підготовки та прагненням до підвищення ефективності власної трудової діяльності. Працівники підприємства зацікавлені у професійному розвитку, удосконаленні навичок і забезпеченні високої якості виконання будівельних робіт відповідно до потреб і очікувань замовників. Водночас керівництво підприємства орієнтується на постійне вдосконалення організації виробничих процесів, впровадження нових підходів до управління персоналом і створення умов для підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Для більш глибокого аналізу ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві було проведено соціологічне опитування працівників, метою якого стало визначення рівня задоволеності роботою, виявлення основних факторів мотивації та оцінювання ставлення працівників до умов праці на підприємстві. У дослідженні взяли участь 20 працівників підприємства, що дозволило отримати репрезентативну інформацію щодо ціннісних орієнтацій персоналу та визначити ключові чинники, які впливають на їхню трудову поведінку.

Отримані результати опитування дали можливість оцінити ступінь задоволеності працівників умовами праці, рівнем оплати праці, можливостями професійного розвитку та психологічним кліматом у колективі. Також було визначено основні проблемні аспекти функціонування системи мотивації персоналу та напрями її подальшого вдосконалення.

Узагальнені результати опитування працівників щодо рівня задоволеності трудовою діяльністю на підприємстві ПП «САГЕРТ» наведено на рисунку 2.6.

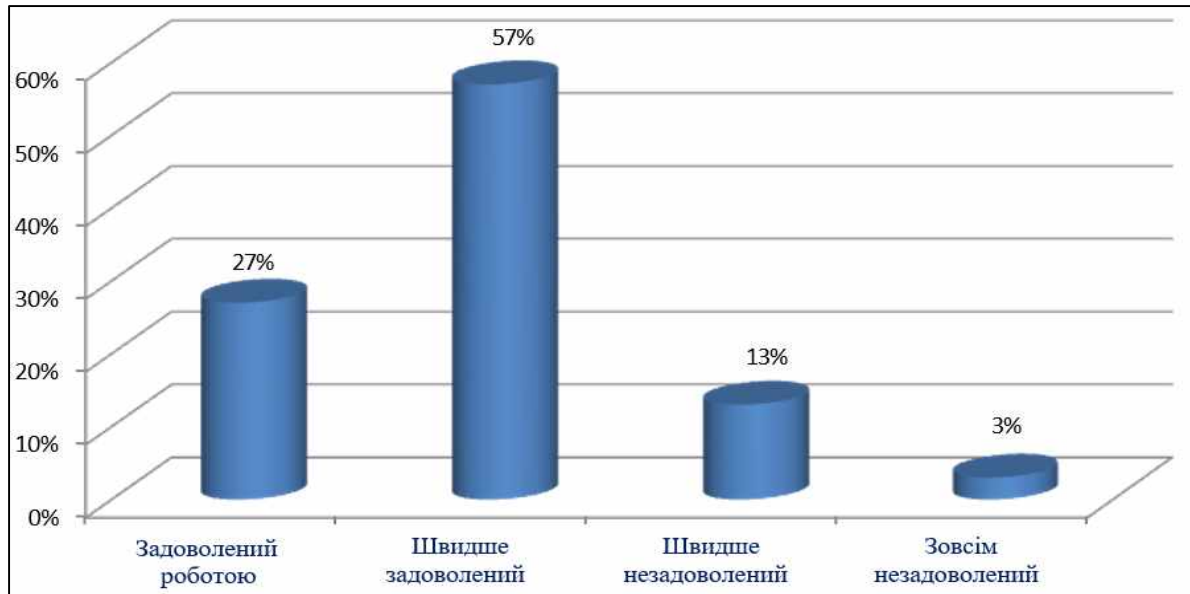


Рис. 2.6. Рівень задоволеності працівників підприємства ПП «САГЄРТ» умовами трудової діяльності, %

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

Отримані результати опитування свідчать про те, що лише 27% працівників підприємства ПП «САГЄРТ» повністю задоволені своєю професійною діяльністю. Такий показник є відносно невисоким і вказує на наявність певних резервів для вдосконалення системи мотивації персоналу. Відомо, що рівень задоволеності працівників роботою безпосередньо пов'язаний із їхньою лояльністю до підприємства, готовністю виконувати поставлені завдання з максимальною віддачею, а також прагненням підтримувати корпоративні цінності та досягати спільних цілей організації.

Разом із тим більшість опитаних працівників — 57% — оцінюють свою роботу як таку, що в цілому відповідає їхнім очікуванням, тобто вони скоріше задоволені умовами праці, ніж незадоволені ними. Такий результат можна вважати позитивною характеристикою діяльності підприємства, однак він потребує подальшої уваги з боку керівництва, оскільки навіть незначний рівень невдоволення працівників може з часом негативно вплинути на їхню мотивацію, продуктивність праці та стабільність кадрового складу.

Водночас 13% опитаних працівників висловили незадоволення умовами своєї роботи. Незважаючи на відносно невелику частку цієї групи, її наявність

свідчить про існування певних проблем у системі управління персоналом або організації трудової діяльності. У разі ігнорування таких сигналів підприємство може зіткнутися з підвищенням рівня плинності кадрів, зниженням продуктивності праці та погіршенням соціально-психологічного клімату в колективі.

З огляду на це керівництву підприємства доцільно приділити особливу увагу виявленню причин незадоволеності працівників, здійснити аналіз умов праці, системи оплати праці та можливостей професійного розвитку персоналу. Впровадження заходів, спрямованих на підвищення рівня задоволеності працівників, сприятиме зміцненню їхньої мотивації, підвищенню ефективності діяльності підприємства та забезпеченню його конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання.

З метою визначення ключових факторів, які найбільшою мірою впливають на рівень задоволеності працівників та їхню мотивацію до праці, респондентам було запропоновано оцінити значущість різних мотиваційних чинників. Узагальнені результати такого опитування наведено на рисунку 2.7, який відображає пріоритетність окремих факторів мотивації для працівників підприємства ПП «САГЕРТ».

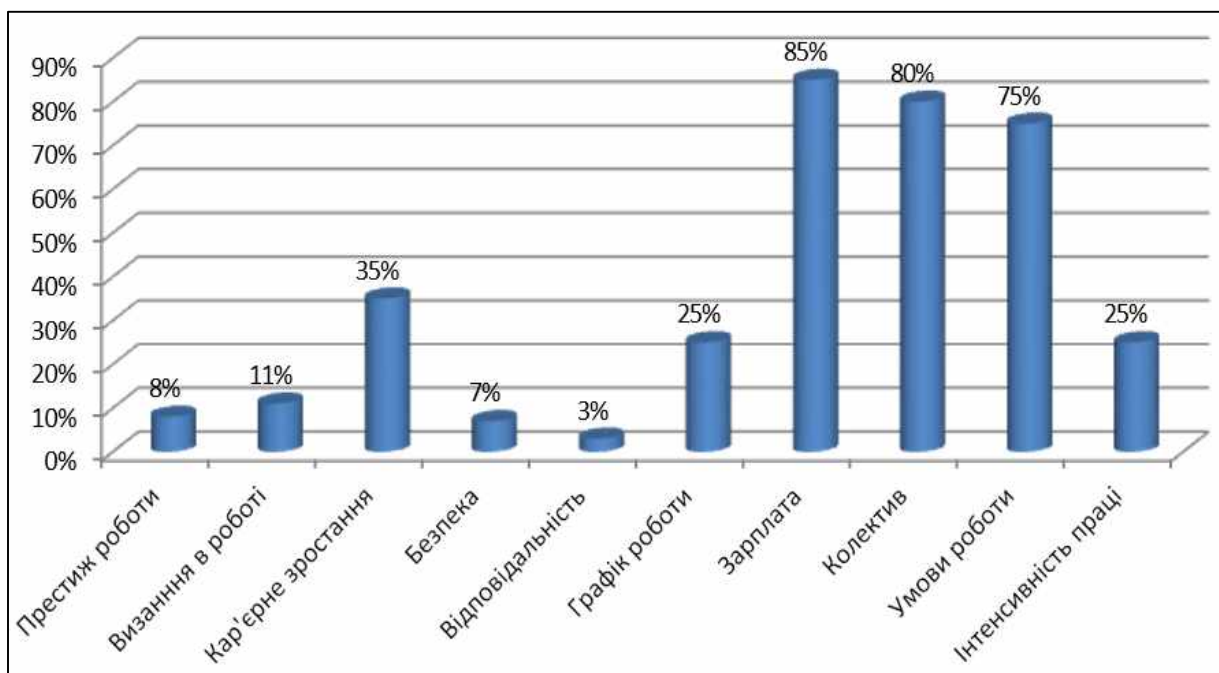


Рис. 2.7. Пріоритетні фактори мотивації персоналу підприємства ПП «САГЕРТ», %

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

Аналіз результатів опитування, представлених на рисунку 2.7, свідчить про те, що ключовим фактором, який визначає рівень мотивації працівників підприємства ПП «САГЕРТ», є матеріальне стимулювання, зокрема розмір заробітної плати. Саме цей чинник був визначений найбільш важливим для 85% опитаних працівників, що підтверджує домінуючу роль фінансової винагороди у формуванні трудової мотивації персоналу в умовах сучасної економіки.

Другим за рівнем значущості фактором мотивації працівники назвали соціально-психологічні аспекти трудової діяльності, а саме взаємовідносини в колективі. Високий рівень значущості цього чинника (80%) свідчить про важливість сприятливого психологічного клімату, взаємної підтримки між працівниками та ефективної комунікації в межах трудового колективу. Третє місце серед пріоритетних факторів посіли умови праці, які були визначені важливими для 75% респондентів. Це підтверджує необхідність забезпечення безпечного, комфортного та технічно оснащеного робочого середовища.

Менш вагомими для працівників підприємства виявилися такі чинники мотивації, як рівень відповідальності (3%), забезпечення безпеки праці (7%), престиж професії (8%) та визнання професійних досягнень (11%). Помірний рівень значущості продемонстрували також організаційні аспекти роботи, зокрема режим праці та інтенсивність виконання виробничих завдань, які отримали по 25%. Водночас можливість кар'єрного просування була визначена важливою для 35% опитаних, що свідчить про наявність інтересу до професійного розвитку, але не як першочергового мотиваційного чинника.

Отримані результати дослідження дозволяють зробити висновок, що для підвищення рівня мотивації персоналу керівництву підприємства ПП «САГЕРТ» доцільно приділити особливу увагу вдосконаленню системи оплати праці, запровадженню ефективних механізмів матеріального стимулювання та підтриманню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зменшенню рівня плинності кадрів і забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

Для подальшого аналізу впливу мотиваційних чинників на результати

трудової діяльності доцільно розглянути ставлення працівників до ролі мотивації у підвищенні ефективності роботи. Узагальнені результати опитування щодо цього питання наведено на рисунку 2.8.

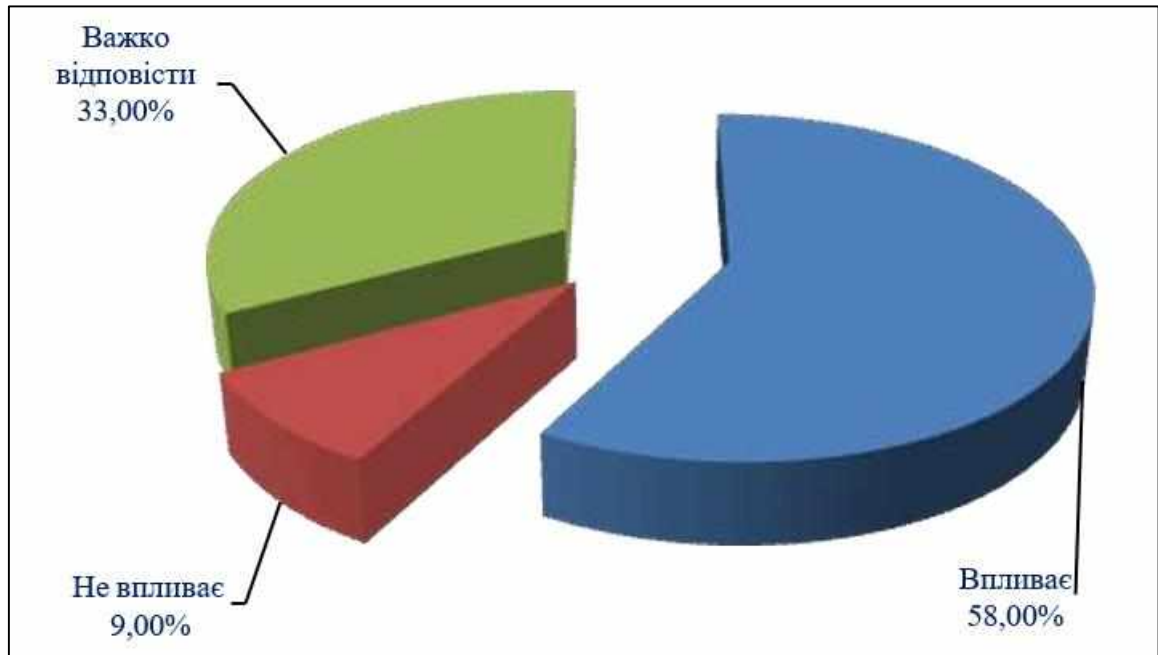


Рис. 2.8. Оцінка впливу мотиваційних чинників на результативність праці персоналу підприємства ПП «САГЕРТ», %

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

Результати проведеного опитування свідчать про те, що більшість працівників підприємства ПП «САГЕРТ» усвідомлюють важливість мотивації для забезпечення ефективної діяльності колективу. Зокрема, понад половина опитаних працівників — 58% — переконані в тому, що належний рівень мотивації безпосередньо впливає на результативність роботи персоналу та загальну ефективність функціонування підприємства. Такий показник підтверджує значущість мотиваційної політики як одного з ключових елементів системи управління персоналом у сучасних умовах господарювання.

Усвідомлення працівниками ролі мотивації у досягненні виробничих результатів свідчить про наявність потенціалу для підвищення продуктивності праці шляхом удосконалення системи стимулювання. Це означає, що керівництву підприємства ПП «САГЕРТ» доцільно активно використовувати як матеріальні, так і нематеріальні інструменти заохочення працівників, спрямовані

на підвищення їхньої зацікавленості у результатах трудової діяльності, зміцнення корпоративної культури та забезпечення стабільності кадрового складу.

З метою більш детального визначення пріоритетів працівників щодо матеріального стимулювання було проведено додаткове опитування, у рамках якого респондентам запропонували оцінити значущість окремих форм матеріального заохочення за шкалою від 1 до 10 балів. Такий підхід дозволив визначити найбільш ефективні інструменти матеріальної мотивації, які можуть бути використані підприємством для підвищення рівня задоволеності працівників і результативності їхньої праці.

Узагальнені результати оцінювання факторів матеріального стимулювання працівників підприємства ПП «САГЕРТ» наведено на рисунку 2.9.

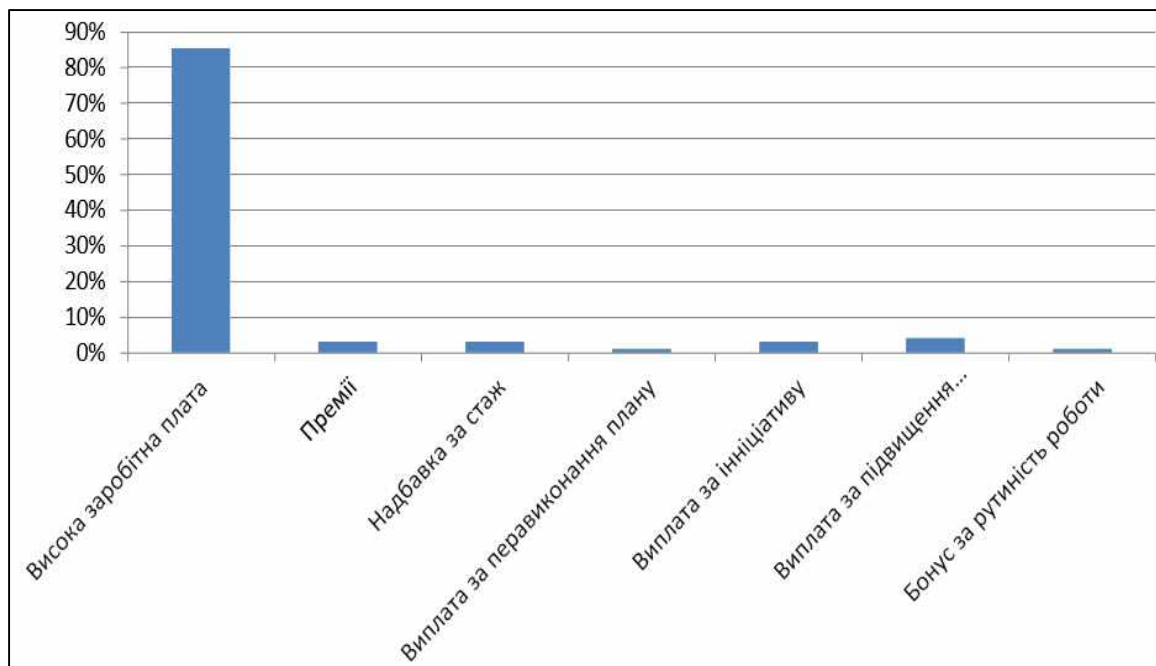


Рис. 2.9. Основні інструменти матеріального заохочення працівників підприємства ПП «САГЕРТ», %

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

Аналіз результатів опитування свідчить про те, що найбільш вагомим інструментом матеріального стимулювання працівників підприємства ПП «САГЕРТ» є рівень оплати праці. Саме високу заробітну плату як ключовий фактор мотивації визначили 85% респондентів. Це підтверджує домінуючу роль

матеріальної винагороди у формуванні трудової мотивації персоналу та забезпеченні стабільності кадрового складу підприємства. Водночас підвищення заробітної плати є одним із найбільш витратних інструментів стимулювання, що потребує раціонального підходу до його застосування.

У зв'язку з цим доцільним є запровадження системи оплати праці, яка передбачає залежність розміру винагороди від результатів діяльності працівників, рівня виконання виробничих завдань та якості виконаних робіт. Такий підхід дозволить підвищити зацікавленість персоналу у досягненні високих виробничих показників і забезпечити ефективніше використання фінансових ресурсів підприємства.

На приблизно однаковому рівні значущості для працівників підприємства знаходяться такі форми матеріального заохочення, як регулярне преміювання, додаткові виплати за перевиконання виробничих показників та матеріальне заохочення за високий рівень професійної майстерності. Це свідчить про важливість використання різноманітних механізмів матеріальної мотивації, які доповнюють базову систему оплати праці та сприяють підвищенню результативності трудової діяльності.

Разом із матеріальними стимулами важливу роль у формуванні ефективної системи мотивації персоналу відіграють нематеріальні фактори, які впливають на психологічний стан працівників, їхню задоволеність роботою та рівень залученості до діяльності підприємства. Саме тому для більш повного дослідження мотиваційної політики підприємства необхідно розглянути нематеріальні методи стимулювання персоналу. Відповідні результати опитування наведено на рисунку 2.10.

Аналіз даних, представлених на рисунку 2.10, показує, що значна частина працівників підприємства вважає одним із ключових нематеріальних факторів мотивації сприятливу атмосферу в колективі. Такої думки дотримуються 35% опитаних працівників, що свідчить про важливість позитивних взаємовідносин між співробітниками, взаємної підтримки та ефективної комунікації в межах трудового колективу.

З метою підвищення рівня згуртованості персоналу доцільно

організовувати заходи, спрямовані на розвиток корпоративної культури, зокрема спільні святкові події, командні зустрічі або неформальні заходи, що сприяють формуванню позитивного психологічного клімату. Такі заходи можуть підвищити рівень взаєморозуміння між працівниками та зміцнити командну взаємодію.

Водночас певна частина працівників (14%) вважає важливим фактором мотивації отримання задоволення від виконуваної роботи. Це свідчить про необхідність створення умов для професійного розвитку працівників, підвищення рівня їхньої самореалізації та забезпечення можливостей для кар'єрного зростання.

Менш значущими для працівників виявилися такі фактори, як участь у корпоративних заходах або святкових подіях, що може свідчити про недостатній рівень розвитку корпоративної культури або певні труднощі у взаємодії між працівниками. З огляду на це керівництву підприємства доцільно приділити особливу увагу вдосконаленню внутрішніх комунікацій, формуванню командного духу та підвищенню рівня довіри між працівниками.

Таким чином, результати проведеного дослідження свідчать про те, що ефективна система мотивації персоналу підприємства ПП «САГЕРТ» повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні методи стимулювання, враховувати потреби працівників і сприяти підвищенню їхньої зацікавленості у результатах трудової діяльності.

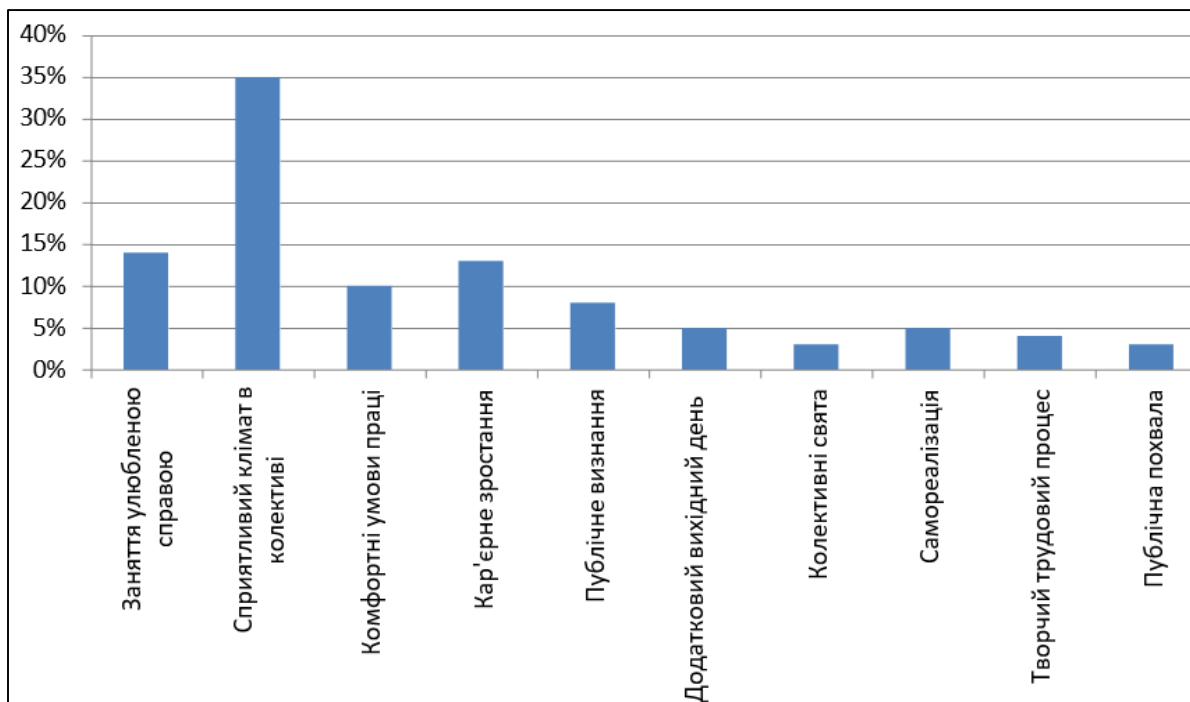


Рис. 2.10. Основні форми нематеріальної мотивації персоналу підприємства, %

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

З метою визначення рівня задоволеності працівників діючою системою мотивації на підприємстві ПП «САГЕРТ» доцільно проаналізувати результати опитування персоналу щодо їхнього ставлення до існуючих механізмів стимулювання. Узагальнені дані оцінювання працівниками ефективності системи мотивації наведено на рисунку 2.11.

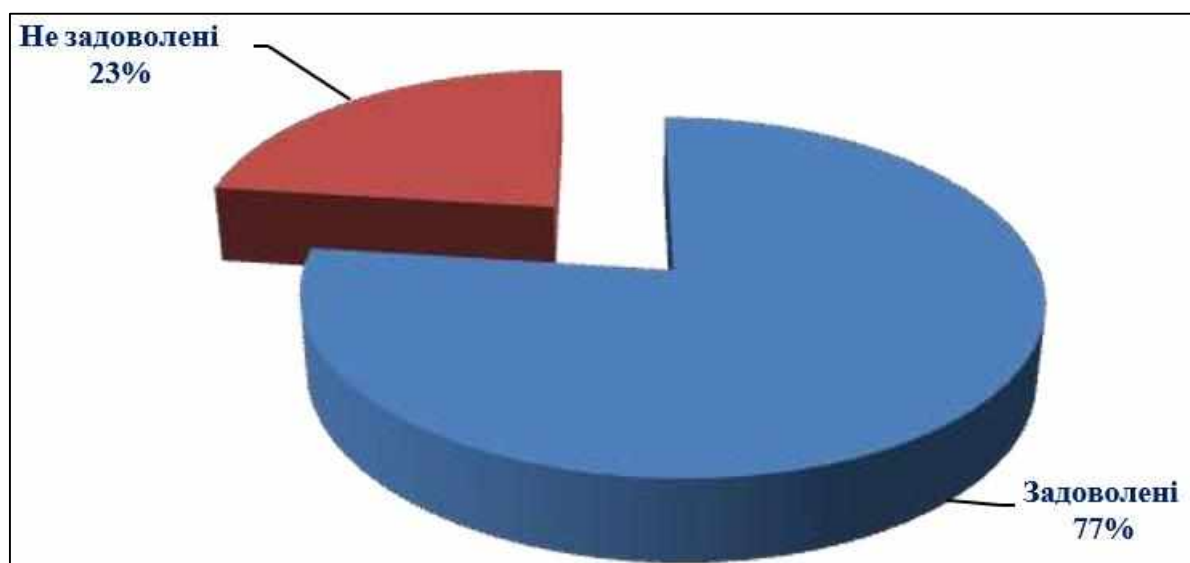


Рис. 2.11. Оцінка працівниками ефективності діючої системи мотивації персоналу

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

Аналіз результатів опитування, представлених на рисунку 2.11, свідчить про те, що переважна більшість працівників підприємства ПП «САГЕРТ» позитивно оцінює існуючу систему мотивації праці. Зокрема, 77% респондентів зазначили, що вони в цілому задоволені діючими умовами стимулювання трудової діяльності. Такий показник можна розглядати як свідчення відносної стабільності кадрової політики підприємства та прийнятного рівня організації системи мотивації персоналу.

Водночас 23% опитаних працівників висловили незадоволення чинною системою мотивації. Незважаючи на те, що ця частка є меншою, вона потребує уваги з боку керівництва підприємства, оскільки навіть незначний рівень невдоволення може впливати на продуктивність праці, рівень трудової дисципліни та соціально-психологічний клімат у колективі. Така ситуація свідчить про необхідність подальшого вдосконалення існуючих механізмів стимулювання працівників та підвищення їхньої ефективності.

Для більш глибокого розуміння потреб працівників і визначення перспектив розвитку системи мотивації доцільно дослідити їхню думку щодо необхідності її подальшого удосконалення. Узагальнені результати опитування з цього питання наведено на рисунку 2.12.

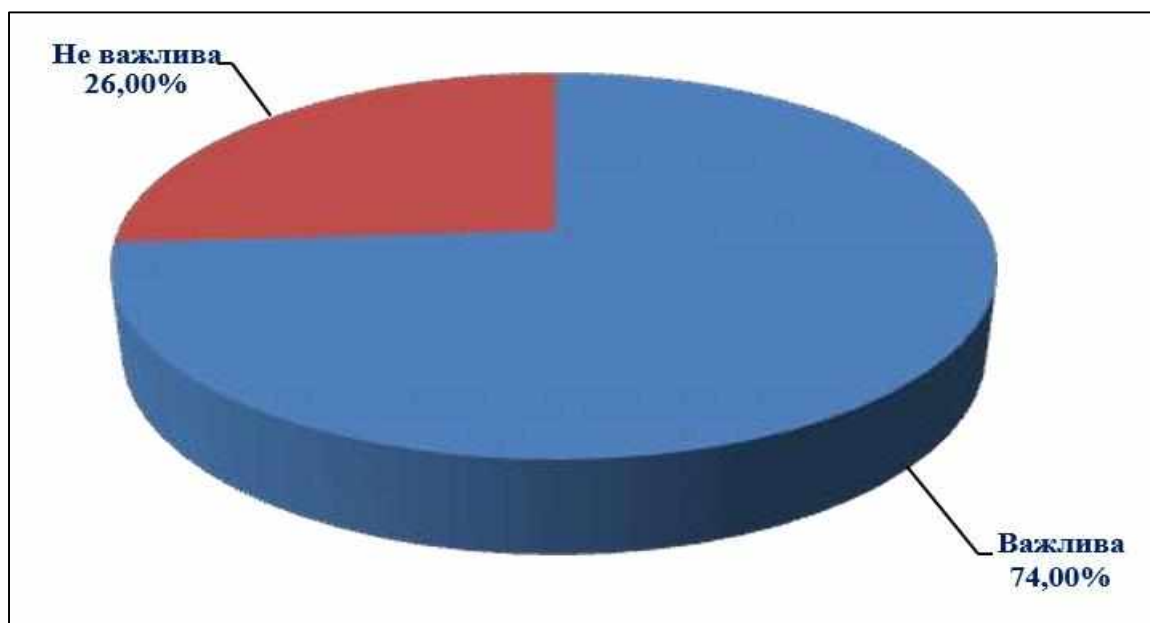


Рис. 2.12. Сприйняття значущості системи мотивації персоналу працівниками підприємства

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

Важливим аспектом оцінювання ефективності системи мотивації персоналу є визначення рівня зацікавленості працівників у власному професійному розвитку та підвищенні кваліфікації. Наявність прагнення до професійного зростання свідчить про готовність персоналу вдосконалювати свої компетенції, підвищувати продуктивність праці та брати активну участь у розвитку підприємства.

З метою дослідження рівня зацікавленості працівників підприємства ПП «САГЕРТ» у професійному розвитку було проведено опитування, результати якого дозволяють оцінити їхнє ставлення до навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання. Узагальнені результати цього дослідження наведено на рисунку 2.13.

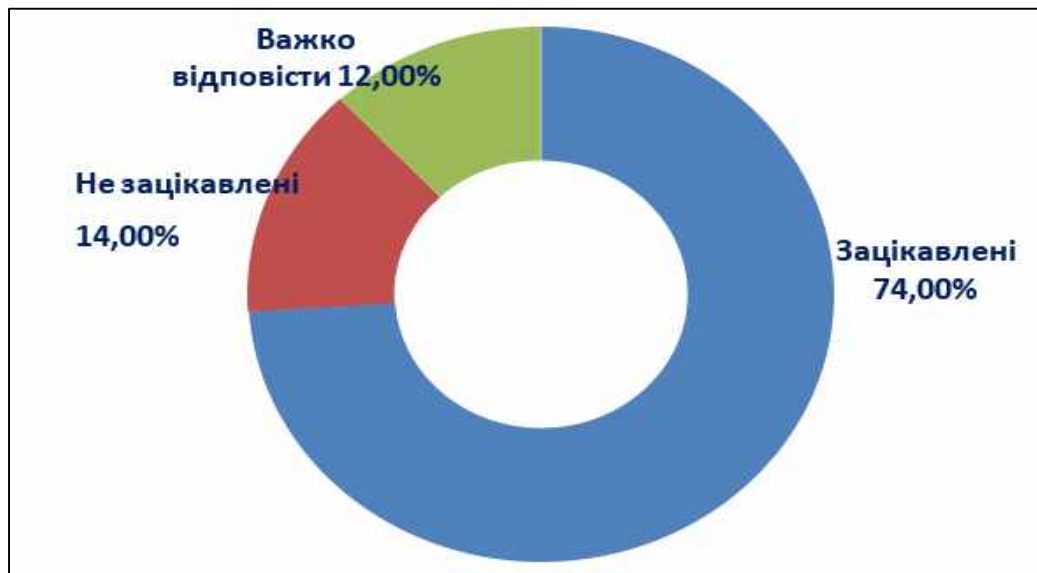


Рис. 2.13. Рівень зацікавленості працівників підприємства ПП «САГЕРТ» у професійному зростанні

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

Аналіз результатів опитування, представлених на рисунку 2.13, свідчить про значний рівень зацікавленості працівників підприємства ПП «САГЕРТ» у власному професійному розвитку. Зокрема, позитивну відповідь щодо готовності до підвищення кваліфікації та вдосконалення професійних навичок надали 74% респондентів. Це свідчить про наявність мотиваційного потенціалу персоналу та прагнення працівників до професійного зростання і підвищення ефективності своєї трудової діяльності.

Водночас 14% опитаних працівників не виявили зацікавленості у професійному розвитку, що може бути пов'язано з їхнім віком, стажем роботи та наближенням до пенсійного періоду. Як правило, до цієї категорії належать працівники допоміжних професій, які мають значний трудовий досвід і не планують змінювати сферу діяльності або підвищувати кваліфікацію. Крім того, 12% респондентів не змогли визначитися з відповіддю на поставлене запитання, що може свідчити про недостатній рівень поінформованості щодо можливостей професійного розвитку або відсутність чітко сформованих кар'єрних орієнтирів.

З огляду на отримані результати доцільним є впровадження системи професійного навчання та розвитку персоналу, яка передбачатиме організацію курсів підвищення кваліфікації, професійної перепідготовки, участь у спеціалізованих тренінгах і створення умов для кар'єрного просування працівників. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню рівня професійної компетентності персоналу, зміцненню кадрового потенціалу підприємства та забезпеченню стабільності його діяльності.

Загалом результати проведеного дослідження показують, що серед працівників підприємства ПП «САГЕРТ» існує прагнення до професійного розвитку, підвищення якості виконання робіт і задоволення потреб замовників. Підприємство орієнтується на впровадження нових підходів до організації праці, удосконалення виробничих процесів і розвиток сучасних управлінських технологій.

Аналіз чинників мотивації працівників свідчить про те, що понад половина опитаних (58%) усвідомлює важливість мотивації для забезпечення ефективної роботи колективу та досягнення виробничих результатів. Це підтверджує необхідність використання комплексної системи стимулювання, яка поєднує матеріальні та нематеріальні методи впливу на персонал.

Найбільш вагомим фактором матеріального стимулювання працівники підприємства визначили рівень заробітної плати, що підтверджує її ключову роль у формуванні трудової мотивації. Водночас підвищення заробітної плати потребує значних фінансових ресурсів, тому доцільним є застосування диференційованої системи оплати праці, яка враховує результати роботи, рівень

кваліфікації працівників та їхній внесок у діяльність підприємства.

Серед нематеріальних факторів мотивації найбільшу значущість працівники надають сприятливому соціально-психологічному клімату в колективі. Формування позитивної атмосфери взаємодії між працівниками сприяє підвищенню рівня задоволеності роботою, зменшенню плинності кадрів і зміцненню корпоративної культури підприємства. З цією метою доцільно організовувати спільні заходи, спрямовані на розвиток командної взаємодії, формування взаємної підтримки та підвищення рівня довіри між працівниками.

Таким чином, проведений аналіз системи мотивації персоналу підприємства ПП «САГЄРТ» дозволив виявити основні тенденції її функціонування, визначити ключові фактори, що впливають на рівень мотивації працівників, та встановити необхідність удосконалення існуючих механізмів стимулювання. Отримані результати дослідження створюють підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи мотивації персоналу підприємства, що буде розглянуто у наступному розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Розроблення заходів щодо підвищення результативності мотивації персоналу на підприємстві ПП «САГЄРТ»

Результати дослідження, проведеного у попередніх розділах роботи, свідчать про необхідність подальшого вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства ПП «САГЄРТ». Сучасні умови функціонування будівельної галузі України характеризуються підвищеним рівнем конкуренції, нестабільністю економічного середовища, зростанням вартості ресурсів і дефіцитом кваліфікованих кадрів. У таких умовах ефективна система мотивації персоналу стає важливим інструментом забезпечення стабільної діяльності підприємства, підвищення продуктивності праці та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Аналіз кадрового складу та діючої системи стимулювання працівників показав, що на підприємстві існують передумови для підвищення ефективності мотиваційної політики шляхом впровадження сучасних механізмів заохочення персоналу. Водночас виявлено потребу у створенні більш структурованої та прозорої системи оцінювання результатів праці працівників, яка б забезпечувала об'єктивність розподілу винагороди та сприяла підвищенню рівня зацікавленості персоналу у досягненні виробничих результатів.

З урахуванням специфіки діяльності підприємства ПП «САГЄРТ» та особливостей організації будівельних робіт доцільним є впровадження комплексної системи мотивації, яка поєднуватиме матеріальні та нематеріальні стимули, а також передбачатиме оцінювання результатів діяльності як окремих працівників, так і виробничих підрозділів у цілому. Такий підхід дозволить підвищити відповідальність персоналу за результати роботи, зміцнити командну

взаємодію та забезпечити більш ефективне використання трудових ресурсів підприємства.

Одним із перспективних напрямів удосконалення системи мотивації персоналу є запровадження рейтингової системи оцінювання результатів діяльності працівників і виробничих бригад, яка передбачає нарахування індивідуальних і командних балів залежно від якості виконання робіт, дотримання встановлених строків, рівня трудової дисципліни та дотримання вимог техніки безпеки. Отримані результати можуть бути використані як підстава для матеріального заохочення працівників та визначення найбільш результативних виробничих колективів.

Впровадження такої системи стимулювання сприятиме формуванню здорової конкуренції між працівниками та виробничими бригадами, підвищенню рівня відповідальності за результати діяльності та розвитку професійних компетенцій персоналу. Крім того, відкритість і прозорість критеріїв оцінювання створить умови для підвищення довіри працівників до керівництва підприємства та зміцнення корпоративної культури організації.

Для оцінювання ефективності запропонованої системи мотивації персоналу на підприємстві ПП «САГЄРТ» доцільно здійснити аналіз результативності роботи виробничих підрозділів на основі визначених критеріїв оцінювання. Такий підхід дозволяє об'єктивно визначити рівень виконання виробничих завдань, якість виконаних робіт, дотримання встановлених строків і вимог техніки безпеки, а також виявити напрями подальшого вдосконалення організації праці.

З метою практичної апробації запропонованої системи стимулювання було проведено оцінювання діяльності виробничих бригад підприємства ПП «САГЄРТ» за сукупністю ключових показників ефективності. Результати такого оцінювання за десятибальною шкалою наведено в таблиці 3.1.

**Оцінювання результативності діяльності виробничих бригад ПП
«САГЕРТ» за основними показниками ефективності**

№	Показники оцінювання діяльності	Бригада №1	Бригада №2	Бригада №3	Бригада №4
1	Обсяг відпрацьованого часу	10	9	9	8
2	Продуктивність праці	9	9	10	10
3	Рівень якості виконаних робіт	9	9	9	9
4	Використання інноваційних або раціоналізаторських рішень	7	7	7	6
5	Своєчасність проходження медичних оглядів	8	10	8	9
6	Дотримання трудової дисципліни	7	7	9	8
7	Виконання вимог техніки безпеки	8	8	9	9
8	Підтримання порядку на робочому місці	8	9	7	8
9	Дотримання строків виконання робіт	8	9	10	9
	Загальний підсумковий бал	74	77	78	76

Джерело: сформовано автором на основі даних ПП «САГЕРТ».

Аналіз результатів оцінювання діяльності виробничих бригад підприємства ПП «САГЕРТ» свідчить про достатньо високий рівень організації виробничих процесів і професійної підготовки працівників. Усі бригади продемонстрували стабільні результати виконання виробничих завдань, що підтверджує наявність належного рівня трудової дисципліни та відповідальності за результати роботи.

Найвищий сумарний показник результативності отримала третя бригада, яка набрала 78 балів, що свідчить про її високий рівень продуктивності праці, дотримання встановлених строків виконання робіт і ефективне використання трудових ресурсів. Другу позицію посіла друга бригада з результатом 77 балів, яка також продемонструвала високі показники за більшістю критеріїв оцінювання. Четверта та перша бригади отримали відповідно 76 і 74 бали, що свідчить про задовільний рівень їхньої діяльності, але водночас вказує на необхідність удосконалення окремих аспектів організації праці.

Особливу увагу слід приділити таким показникам, як дотримання трудової дисципліни, використання інноваційних рішень та підтримання порядку на робочих об'єктах, оскільки саме за цими критеріями деякі бригади отримали нижчі оцінки. Водночас позитивною тенденцією є своєчасне виконання

більшості виробничих завдань і високий рівень якості виконаних робіт, що свідчить про відповідальне ставлення працівників до виконання своїх обов'язків.

Загалом результати оцінювання підтверджують доцільність впровадження системи рейтингового оцінювання діяльності виробничих підрозділів як інструменту підвищення ефективності мотивації персоналу. Така система сприяє формуванню здорової конкуренції між працівниками, підвищенню рівня їхньої відповідальності за результати роботи та створенню умов для подальшого вдосконалення організації виробничої діяльності підприємства ПП «САГЕРТ».

З метою наочного відображення результатів оцінювання діяльності виробничих підрозділів підприємства ПП «САГЕРТ» було сформовано рейтинг бригад відповідно до отриманих підсумкових балів за визначеними критеріями ефективності роботи. Такий підхід дозволяє об'єктивно порівняти рівень результативності окремих колективів і визначити найбільш успішні виробничі підрозділи. Узагальнені результати ранжування бригад за рівнем ефективності їх діяльності наведено на рисунку 3.1.

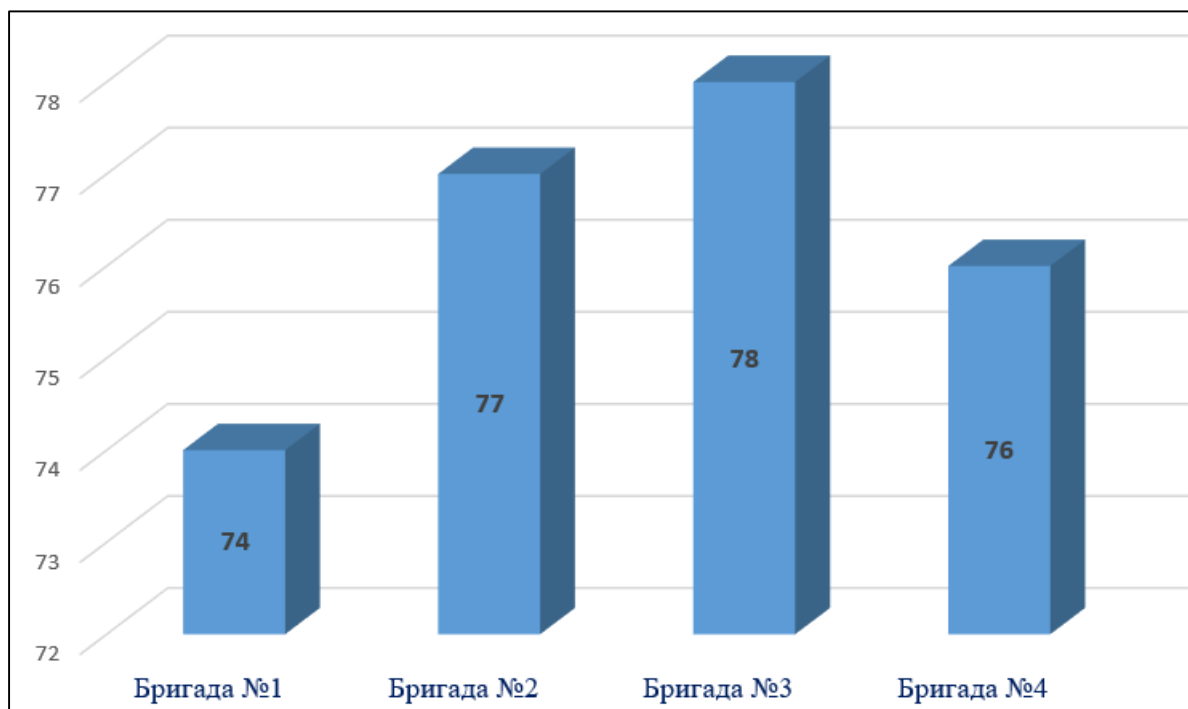


Рис. 3.1. Порівняльна оцінка результативності виробничих бригад підприємства ПП «САГЕРТ»

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

Аналіз рейтингу виробничих бригад підприємства ПП «САГЕРТ» свідчить про наявність конкурентного середовища між виробничими підрозділами, що є важливим фактором підвищення ефективності трудової діяльності персоналу. Найвищу позицію у рейтингу посіла третя бригада, яка продемонструвала найкращі результати за більшістю показників оцінювання, зокрема щодо продуктивності праці, дотримання строків виконання робіт і рівня трудової дисципліни. Це свідчить про високий рівень організації роботи даного колективу та ефективне використання трудових ресурсів.

Другу позицію у рейтингу зайняла друга бригада, яка також показала стабільні результати діяльності та високий рівень виконання виробничих завдань. Четверта бригада посіла третє місце, що свідчить про достатній рівень її професійної підготовки, проте потребує подальшого вдосконалення окремих аспектів організації праці. Найнижчий показник отримала перша бригада, що може бути пов'язано з певними організаційними труднощами, недоліками у плануванні робочого часу або недостатнім рівнем внутрішньої координації роботи.

Отримані результати рейтингового оцінювання підтверджують ефективність застосування системи порівняльного аналізу діяльності виробничих підрозділів як інструменту мотивації персоналу. Формування рейтингу бригад сприяє підвищенню відповідальності працівників за результати своєї роботи, стимулює прагнення до покращення виробничих показників і створює передумови для підвищення продуктивності праці на підприємстві.

Таким чином, впровадження рейтингової системи оцінювання діяльності бригад може стати важливим елементом удосконалення системи мотивації персоналу підприємства ПП «САГЕРТ», оскільки вона забезпечує прозорість оцінювання результатів роботи, сприяє розвитку здорової конкуренції між працівниками та підвищує ефективність управління трудовими ресурсами підприємства.

Для визначення результативності впровадженої системи мотивації та встановлення команди-переможця доцільно здійснити комплексне оцінювання діяльності виробничих бригад підприємства ПП «САГЕРТ». Такий підхід

передбачає врахування не лише загальних результатів роботи бригади, але й індивідуальних показників керівників підрозділів та особистих досягнень кожного працівника.

Системний аналіз цих складових дозволяє забезпечити об'єктивність оцінювання результатів трудової діяльності, підвищити прозорість розподілу винагороди та сформувавши справедливую систему стимулювання персоналу. Узагальнені результати комплексного оцінювання діяльності бригад наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Інтегральна оцінка результативності роботи виробничих бригад ПП
«САГЕРТ» за результатами мотиваційного циклу**

Показники оцінювання діяльності	Бригада №1	Бригада №2	Бригада №3	Бригада №4
Результати командної діяльності	74	77	78	76
Індивідуальна оцінка керівника бригади	47	48	49	48
Сумарні індивідуальні результати працівників	296	320	328	310
Загальний підсумковий результат	417	445	455	434

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

Проведений аналіз інтегральних результатів діяльності виробничих бригад підприємства ПП «САГЕРТ» свідчить про ефективність застосування комплексної системи оцінювання персоналу, яка враховує як колективні, так і індивідуальні результати роботи працівників. Такий підхід дозволяє об'єктивно визначити рівень внеску кожного працівника у досягнення загальних виробничих результатів та забезпечує справедливий розподіл мотиваційних винагород.

Найвищий підсумковий результат — 455 балів — отримала третя бригада, що свідчить про високий рівень організації роботи, ефективне використання трудових ресурсів і належну професійну підготовку працівників даного підрозділу. Другу позицію зайняла друга бригада з результатом 445 балів, яка також продемонструвала стабільні показники діяльності та високий рівень виконання виробничих завдань. Третє місце посіла четверта бригада з

результатом 434 бали, тоді як перша бригада отримала 417 балів, що свідчить про необхідність удосконалення окремих аспектів організації праці та підвищення рівня трудової дисципліни.

Відповідно до результатів оцінювання та затвердженого керівництвом підприємства бюджету мотиваційної програми у розмірі 100 000 грн було здійснено розподіл винагород між бригадами залежно від зайнятого місця у рейтингу. Такий підхід сприяє формуванню здорової конкуренції між виробничими підрозділами, підвищує відповідальність працівників за результати роботи та стимулює їх до підвищення продуктивності праці.

Важливим елементом нематеріального стимулювання є також публічне визнання досягнень працівників, яке може реалізовуватися шляхом урочистого нагородження переможців, вручення почесних грамот, розміщення інформації про досягнення бригад на корпоративних інформаційних ресурсах підприємства та формування позитивного іміджу працівників у трудовому колективі. Такі заходи сприяють зміцненню командної взаємодії, підвищенню рівня лояльності персоналу та формуванню корпоративної культури підприємства.

Таким чином, запропонована система мотивації персоналу підприємства ПП «САГЕРТ» базується на сучасних принципах управління трудовими ресурсами та поєднує матеріальні й нематеріальні інструменти стимулювання працівників. Її впровадження забезпечує прозорість оцінювання результатів діяльності персоналу, підвищує рівень зацікавленості працівників у досягненні виробничих показників та сприяє формуванню ефективної системи управління персоналом у сучасних умовах господарювання.

Практичне застосування запропонованої системи мотивації дозволяє підвищити продуктивність праці, покращити якість виконання робіт, знизити рівень плинності кадрів і забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах економічної нестабільності та конкуренції на ринку будівельних послуг. Водночас для підтвердження ефективності запропонованих заходів доцільно здійснити економічне обґрунтування впровадження системи мотивації та оцінити її вплив на фінансові результати діяльності підприємства, що буде розглянуто у наступному підрозділі роботи.

3.2 Удосконалення системи мотивації персоналу будівельних підприємств на основі сучасних управлінських та інноваційних підходів

У сучасних умовах розвитку економіки України ефективність діяльності підприємств будівельної галузі значною мірою залежить від здатності керівництва адаптувати організаційні структури управління до нових ринкових вимог і технологічних змін. В умовах високої конкуренції, обмеженості ресурсів та необхідності підвищення продуктивності праці особливого значення набуває впровадження інноваційних підходів до управління персоналом і формування сучасної системи мотивації працівників [4].

Сучасні організаційні форми управління будівельними підприємствами повинні відповідати вимогам динамічного ринкового середовища, забезпечувати ефективне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а також сприяти впровадженню новітніх технологій у виробничі процеси. Особливої актуальності ці питання набувають в умовах післявоєнного відновлення економіки України, коли будівельна галузь відіграє ключову роль у відбудові інфраструктури та розвитку територій.

Однією з основних проблем, що стримує розвиток підприємств, є використання застарілих механізмів стимулювання персоналу, які не враховують сучасних потреб працівників і не забезпечують належного рівня їхньої зацікавленості у результатах праці. Традиційні підходи до мотивації, орієнтовані переважно на фіксовану оплату праці та адміністративні методи управління, поступово втрачають ефективність у сучасних умовах господарювання. Це обумовлює необхідність переходу до інноваційних моделей мотивації персоналу, які поєднують матеріальні, соціальні та психологічні стимули [15].

Важливо враховувати, що кожне підприємство функціонує у специфічних умовах, має власні стратегічні цілі та особливості організації виробництва, тому універсальної системи мотивації персоналу не існує. Ефективна система стимулювання повинна формуватися з урахуванням особливостей діяльності підприємства, структури персоналу, рівня його кваліфікації та потреб працівників. У межах одного підприємства можуть застосовуватися різні

механізми мотивації для окремих підрозділів або категорій персоналу залежно від характеру виконуваних робіт і рівня відповідальності.

У сучасній практиці управління персоналом дедалі більшого поширення набувають нестандартні та інноваційні методи стимулювання, які спрямовані на підвищення рівня задоволеності працівників роботою, зміцнення корпоративної культури та формування лояльності до підприємства. До таких інструментів можуть належати індивідуальні бонуси, корпоративні заходи, додаткові дні відпочинку, програми професійного розвитку, гнучкі графіки роботи, а також різноманітні соціальні пільги та нематеріальні винагороди.

Для більш чіткого розуміння відмінностей між традиційними та сучасними підходами до стимулювання працівників доцільно здійснити їх порівняльний аналіз. Узагальнені характеристики традиційної та інноваційної моделей мотивації персоналу наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Порівняльний аналіз традиційної та інноваційної моделей мотивації персоналу

Елементи системи мотивації	Традиційна модель мотивації	Інноваційна модель мотивації
Матеріальне стимулювання	Фіксований рівень заробітної плати, який мало залежить від результатів роботи	Гнучка система оплати праці, що враховує індивідуальні результати діяльності та конкурентний рівень винагороди
Професійний розвиток персоналу	Навчання проводиться епізодично, переважно за виробничої необхідності	Безперервний процес навчання з використанням сучасних освітніх технологій та програм розвитку компетенцій
Кар'єрне зростання	Переважно вертикальне просування по службі	Поєднання вертикального і горизонтального розвитку кар'єри
Командна взаємодія	Основна увага приділяється індивідуальним результатам працівників	Орієнтація на командну роботу та досягнення спільних цілей
Делегування повноважень	Обмежене використання механізмів делегування	Активне залучення працівників до прийняття управлінських рішень
Оцінювання результатів праці	Періодична атестація працівників спеціальною комісією	Комплексне оцінювання діяльності за участю керівників, колег і клієнтів

Джерело: сформовано автором на основі [34].

У сучасній практиці управління персоналом важливе значення має

використання інноваційних інструментів мотивації, які дозволяють підвищити результативність праці та забезпечити справедливую систему винагороди працівників. Одним із таких інструментів є диференційована система оплати праці, що базується на результатах оцінювання професійної діяльності працівників.

Зокрема, дослідниця Артеменко А. пропонує застосовувати гнучкий підхід до формування винагороди персоналу залежно від рівня їхніх професійних досягнень, визначених за результатами атестації. Такий підхід передбачає встановлення різних рівнів матеріального заохочення відповідно до якості виконання службових обов'язків і сприяє підвищенню зацікавленості працівників у професійному розвитку [1]. Узагальнена модель змін у системі оплати праці залежно від результатів атестації наведена в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Диференційована шкала матеріального стимулювання працівників
за результатами професійної оцінки діяльності**

№ категорії	Рівень професійної результативності працівника	Розмір одноразової винагороди за результатами оцінювання	Додаткові надбавки до посадового окладу
1	Високий рівень професійної майстерності	150 % посадового окладу	60 %
2	Стабільно високі результати роботи	100 % посадового окладу	40 %
3	Виконання встановлених стандартів роботи	50 % посадового окладу	—
4	Необхідність підвищення професійної ефективності	—	—
5	Низький рівень результативності діяльності	—	—

Джерело: сформовано автором на основі [8].

Узагальнення результатів дослідження показує, що ефективне функціонування сучасних будівельних підприємств значною мірою залежить від здатності керівництва впроваджувати інноваційні підходи до управління персоналом і формувати комплексну систему мотивації, орієнтовану на результат. Саме тому доцільним є застосування інтегрованої моделі мотивації персоналу, яка поєднує економічні, соціальні, організаційні та психологічні

інструменти стимулювання працівників.

На основі проведеного аналізу було сформовано концептуальну модель інноваційної системи мотивації персоналу для будівельних підприємств, яка враховує сучасні тенденції розвитку економіки, цифровізацію управління та потребу у підвищенні продуктивності праці. Узагальнену структуру такої системи мотивації представлено на рисунку 3.2, де відображено ключові складові механізму стимулювання персоналу та взаємозв'язок між ними.

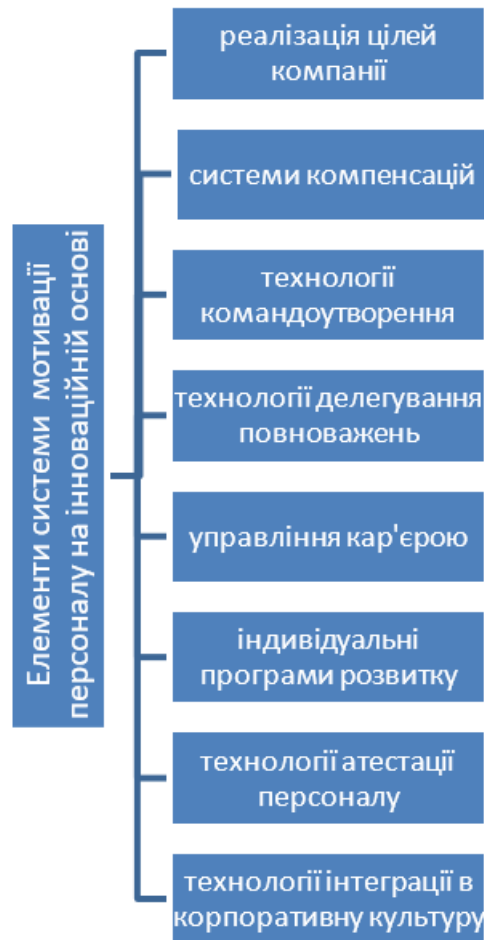


Рис. 3.2. Концептуальна модель формування сучасної системи мотивації персоналу в будівельній галузі

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

Важливу роль у впровадженні інноваційних технологій мотивації відіграє визначення системи показників оцінювання результатів діяльності працівників. Саме ці показники дозволяють оцінити ефективність роботи персоналу, рівень досягнення стратегічних цілей підприємства та динаміку розвитку кадрового потенціалу. У сучасних умовах традиційні методи контролю необхідно

доповнювати інструментами зворотного зв'язку, зокрема опитуваннями працівників, аналізом задоволеності роботою та оцінюванням ефективності управлінських рішень.

Для забезпечення результативності впровадження інноваційних підходів до мотивації персоналу важливо регулярно проводити оцінювання професійної діяльності працівників, визначати їхні сильні та слабкі сторони, а також формувати індивідуальні програми розвитку персоналу. Такий підхід сприятиме підвищенню рівня професійної компетентності працівників, зміцненню їхньої мотивації до праці та формуванню кадрового резерву підприємства.

Особливого значення у сучасних умовах набуває диференційований підхід до стимулювання різних категорій персоналу. Зокрема, для керівного складу підприємств будівельної галузі доцільно застосовувати багаторівневу систему мотивації, що передбачає поєднання матеріальних винагород, можливостей професійного розвитку та участі у стратегічному управлінні підприємством. Відповідну модель реалізації інноваційних технологій мотивації керівного персоналу наведено на рисунку 3.3.

І рівень	
Система компенсацій	Реалізація цілей компанії
ІІ рівень	
Індивідуальні програми розвитку персоналу	Інтеграція в корпоративну культуру
ІІІ рівень	
Командоутворення	Атестація персоналу
ІV рівень	
Делегування повноважень	
V рівень	
Управління кар'єрою	

Рис. 3.3. Багаторівнева система мотивації керівного персоналу на основі інноваційних управлінських підходів

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

Застосування зазначеної моделі дозволяє забезпечити узгодження інтересів керівництва підприємства з його стратегічними цілями, підвищити рівень відповідальності менеджерів за результати діяльності та стимулювати їх

до прийняття ефективних управлінських рішень. Водночас розвиток компетенцій керівників сприяє формуванню сучасної корпоративної культури та підвищенню ефективності управління персоналом.

Не менш важливим є формування ефективної системи мотивації для рядових працівників і фахівців підприємства. Така система повинна враховувати їхні професійні потреби, рівень кваліфікації та індивідуальні результати діяльності. Модель впровадження інноваційних технологій мотивації для працівників виробничих підрозділів наведено на рисунку 3.4, де відображено основні етапи стимулювання персоналу — від матеріального заохочення до професійного розвитку та участі у досягненні стратегічних цілей підприємства.

І рівень		
Система компенсацій	Індивідуальні програми розвитку персоналу	Управління кар'єрою
II рівень		
Атестація персоналу		Інтеграція в корпоративну культуру
III рівень		
Командоутворення		Делегування повноважень
IV рівень		
Реалізація цілей компанії		

Рис. 3.4. Модель стимулювання професійного розвитку працівників виробничих підрозділів підприємства

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

Практичне застосування запропонованих моделей мотивації дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління персоналом, підвищити рівень залученості працівників до діяльності підприємства та сформувати умови для реалізації їхнього професійного потенціалу. У результаті впровадження інноваційних технологій мотивації очікується:

- підвищення продуктивності праці персоналу;
- покращення якості виконання будівельних робіт;
- зниження рівня плинності кадрів;
- зміцнення корпоративної культури підприємства;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку

будівельних послуг;

— забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності та відбудови інфраструктури України.

Таким чином, впровадження інноваційних підходів до мотивації персоналу є необхідною умовою ефективного функціонування підприємств будівельної галузі в сучасних умовах господарювання. Комплексна система стимулювання працівників, що поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти мотивації, сприяє підвищенню ефективності управління трудовими ресурсами, забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства та створює передумови для його сталого розвитку.

Отже, запропоновані заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу можуть бути рекомендовані до практичного використання на підприємстві ПП «САГЕРТ» та інших підприємствах будівельної галузі, діяльність яких потребує підвищення ефективності використання трудового потенціалу та адаптації до сучасних економічних умов.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження теоретичних засад і практичних аспектів формування системи мотивації персоналу в сучасних умовах господарювання та розроблено рекомендації щодо її вдосконалення на прикладі підприємства ПП «САГЕРТ», яке здійснює діяльність у будівельній галузі. Актуальність теми дослідження обумовлена зростанням ролі людського капіталу в умовах економічної нестабільності, цифровізації управління, дефіциту кваліфікованих кадрів і необхідності відновлення інфраструктури України.

У процесі дослідження встановлено, що мотивація персоналу є ключовим елементом сучасної системи управління підприємством, який забезпечує підвищення продуктивності праці, якості виконання робіт і конкурентоспроможності організації. Ефективна система мотивації повинна базуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, враховувати індивідуальні потреби працівників та відповідати стратегічним цілям підприємства.

У першому розділі роботи досліджено теоретичні основи мотивації персоналу, визначено її економічну сутність, основні функції та види, а також проаналізовано сучасні теорії мотивації працівників. Встановлено, що в умовах трансформації економіки України особливого значення набувають інноваційні підходи до управління персоналом, які передбачають використання сучасних методів стимулювання працівників, розвиток професійних компетенцій і формування корпоративної культури підприємства.

У другому розділі проведено аналіз діяльності підприємства ПП «САГЕРТ», досліджено фінансово-економічний стан підприємства, структуру персоналу та особливості системи управління трудовими ресурсами. Встановлено, що підприємство має стабільний кадровий склад і достатній рівень професійної підготовки працівників, що забезпечує виконання виробничих завдань у встановлені строки. Разом із тим було виявлено необхідність удосконалення системи мотивації персоналу, зокрема у сфері матеріального стимулювання, професійного розвитку працівників і формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Проведене анкетування працівників підприємства показало, що найбільш

вагомими чинниками мотивації є рівень оплати праці, умови роботи та взаємовідносини в колективі. Водночас значна частина працівників зацікавлена у професійному розвитку та підвищенні кваліфікації, що створює передумови для впровадження сучасних програм навчання та розвитку персоналу.

У третьому розділі роботи розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства ПП «САГЕРТ» на основі використання інноваційних управлінських технологій. Запропоновано впровадження комплексної системи оцінювання результатів діяльності працівників, яка передбачає використання рейтингових показників ефективності роботи виробничих бригад і працівників. Такий підхід дозволяє забезпечити прозорість процесу оцінювання, підвищити рівень відповідальності персоналу та сформувати справедливую систему матеріального стимулювання.

Особливу увагу приділено впровадженню інноваційних підходів до мотивації персоналу, які включають розвиток професійних компетенцій працівників, використання сучасних методів оцінювання результатів діяльності, делегування повноважень і формування корпоративної культури підприємства. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити рівень зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності, зменшити плинність кадрів і забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Очікуваними результатами впровадження запропонованої системи мотивації персоналу є:

- підвищення продуктивності праці персоналу;
- покращення якості виконання будівельних робіт;
- зростання рівня задоволеності працівників умовами праці;
- підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства;
- зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку будівельних послуг;
- забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах сучасної економіки України.

Таким чином, поставлена мета кваліфікаційної роботи — дослідження теоретичних основ і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства — була досягнута, а визначені

завдання виконані в повному обсязі. Результати проведеного дослідження мають практичне значення та можуть бути використані керівництвом підприємства ПП «САГЕРТ» для підвищення ефективності управління персоналом і забезпечення сталого розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко А. К., Антощенкова В. В., Пономарьова М. С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2020. № 1. С. 152-163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2020_1_14 (дата звернення: 19.03.2026).
2. Барна М. Ю., Ільїн В. Ю., Карпенко Є. В., Божко О. В. Удосконалення організаційної культури підприємства як елементу системи мотиваційного менеджменту в умовах реалізації політики кадрової безпеки, глобалізації та міграційних ризиків. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 2. С. 157-164. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_2_23 (дата звернення: 14.03.2026).
3. Беззубко Б., Форостин Р. Підходи до прийняття управлінських рішень на будівельних підприємствах. Успіхи і досягнення у науці. СЕРІЯ «Управління та адміністрування». 2024. № 9 (9). С. 396 – 406. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/16819/16891> (дата звернення: 20.01.2026).
4. Беззубко Л.В., Точонов І.В., Беззубко Б.І. Планування потенціалу конкурентоспроможності будівельних підприємств. Успіхи і досягнення в науці. 2026. № 3 (25). С. 626-639 URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-3\(25\)-626-639](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-3(25)-626-639) (дата звернення: 15.01.2026).
5. Білорус Т. В. Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей: навч. посіб. Київ.нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. - Київ: Ліра-К, 2021. - 319 с.
6. Буняк Н.М. Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-87> (дата звернення: 09.01.2026).
7. Винничук Р. О., Рубаха Н. В. Система нематеріальної мотивації: теоретичні засади. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. Вип. 6. С. 83-88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2021_6_14 (дата звернення: 20.02.2026).

8. Воржакова Ю. П., Лінива І. С. Формування моделі мотивації праці для зростання професійного інтелекту команди. Ефективна економіка. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_39 (дата звернення: 19.03.2026).

9. Гапєєва О. М., Скакун В. В. Система мотивації персоналу в сучасному управлінні організацією. Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки. 2021. Вип. 2. С. 20-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdndiceen_2021_2_5 (дата звернення: 17.01.2026).

10. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. 2023. Т. 7, № 1. С. 107-119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2023_7_1_11 (дата звернення: 15.03.2026).

11. Долгальова О. В., Ремесник Т. С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. Галицький економічний вісник. 2021. № 3. С. 140-147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2021_3_17 (дата звернення: 23.02.2026).

12. Долгіх Н. Удосконалення соціально-трудових відносин у сфері трудової мотивації. Актуальні проблеми державного управління. 2021. Вип. 3. С. 80-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2021_3_15 (дата звернення: 11.01.2026).

13. Д'яконова І. І., Щербина Т. В., Юрченко А. А., Сіняговський Ю. В. Аналіз сучасних моделей управління мотивацією персоналу у міжнародних компаніях у контексті ціннісних орієнтацій працівників. Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2021. № 3. С. 241-247. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_3_29 (дата звернення: 15.02.2026).

14. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, переробл. та доповн. Київ : КНЕУ, 2005. 528 с.

15. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Напрями вдосконалення мотивації трудової діяльності на підприємстві. Інтелект XXI. 2021. № 2. С. 33-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2021_2_8 (дата звернення: 16.03.2026).

16. Карімов Г. І. Моделювання та прогнозування в управлінні: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2018. - 163 с.
17. Колесник В. І. Особливості мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств в умовах світової пандемії. Економіка харчової промисловості. 2022. Т. 14, Вип. 1. С. 37-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_1_5 (дата звернення: 15.03.2026).
18. Кривенко Е. Ю. Преміювання як засіб мотивації працівників. Аналітично-порівняльне правознавство. 2023. № 3. С. 178-182. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.03.31> (дата звернення: 03.03.2026).
19. Криворучко О. М., Ковальова О. П. Формування мотиваційного механізму в системі корпоративного менеджменту. Економіка транспортного комплексу. 2022. Вип. 40. С. 5-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2022_40_3 (дата звернення: 09.03.2026).
20. Кулинич Т. В. Мотивація та стимулювання праці як складова менеджменту підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2020. № 3(2). С. 31-36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_3\(2\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_3(2)_7) (дата звернення: 18.01.2026).
21. 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 (дата звернення: 11.01.2026).
22. Ліба Н. С., Головачко В. М., Максименко Д. В., Павлюх Б. Б. Мотивація в управлінні трудовими ресурсами підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2021. № 6(1). С. 67-76. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_6\(1\)_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_6(1)_12) (дата звернення: 04.01.2026).
23. Мальська М. П., Білоус С. П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. - 190 с.
24. Марченко О. І., Вощула К. О. Механізм процесного підходу в мотивації персоналу підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2022. № 11. С. 12-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2022_11_4 (дата звернення: 18.03.2026).
25. Менеджмент : навчальний посібник / С. І. Страпчук, О. П. Миколенко,

І. А. Попова, В. В. Пустова. – Вид. 2-ге переробл. і допов. – Львів : «Новий Світ-2000», 2026. – 356 с.

26. Менеджмент : підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. – 856 с.

27. Менеджмент і адміністрування: підручник / Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. - Дніпро: Арт-Прес, 2023. – 352 с.

28. 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 (дата звернення: 15.03.2026).

29. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.

30. Нетудихата К. Л., Погромський В. О., Стройнецький В. М. Діагностика стану розвитку мотиваційних механізмів в системі кадрового менеджменту. Ефективна економіка. 2021. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8981> (дата звернення: 13.01.2026).

31. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент: підручник. Видання 4-е, перероблене і доповнене. - Київ: Видавничий дім «Кондор», 2024. - 563 с.

32. Остряніна С. В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни. Ефективна економіка. 2022. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_20 (дата звернення: 15.02.2026).

33. Офіційні дані ПП «САГЕРТ» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35050736/ (дата звернення: 31.01.2026).

34. Петряев О. О., Дяченко Ю. І. Використання сучасних методів мотивації персоналу на підприємстві. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2021. № 11(2). С. 21-30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11\(2\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11(2)_5) (дата звернення: 18.03.2026).

35. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах

сучасних викликів. Трансформаційна економіка. 2023. № 2. С. 45-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_2_10 (дата звернення: 06.03.2026).

36. Пустовіт В., Нетудихата К., Броннікова Л. Теоретико-методологічні засади мотивації персоналу в системі управління організацією. Економіка та суспільство. 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-90> (дата звернення: 14.01.2026).

37. Своробович Л. М. Організаційно-економічне забезпечення мотиваційної складової в контексті стратегічного управління стійким розвитком підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2021. № 1. С. 158-174. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2021_1_15 (дата звернення: 13.03.2026).

38. Семикіна М. В., Коваль Л. А., Іщенко Н. А. Вдосконалення технологій мотиваційного менеджменту на основі оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності персоналу. Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право. 2021. Вип. 5. С. 121-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml_2021_5_16 (дата звернення: 11.03.2026).

39. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / МВС України,. Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС,. 2021. - 208 с.

40. Теорія управління [Електронний ресурс]. Навчальний посібник / Грузіна І. А., Кінас І. О., Перерва І. М. та ін.. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 138 с. URL: <https://surl.li/gczoki>.

41. Технології прийняття управлінських рішень : монографія / за заг. ред. І. О. Кузнецової. - Харків : Дісаплюс, 2023. - 430 с.

42. Тимченко О. І. Особливості мотивації персоналу малих підприємств в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_58 (дата звернення: 17.03.2026).

43. Управління мотивацією професійного розвитку персоналу організації. Рекуненко І. І. та ін. Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2021. № 3. С. 254-262. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_3_31 (дата звернення: 11.02.2026).

44. 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 (дата звернення: 22.02.2026).

45. Шульженко І. В., Сосніцький А. В., Дорошенко М. В. Особливості мотивації в процесі командної роботи персоналу організації. Економічний форум. 2021. № 4. С. 158-163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2021_4_24 (дата звернення: 10.03.2026).

46. Якушев О., Білан Є. Особливості управління діяльністю будівельних підприємств в умовах постконфліктної економіки . Економіка і організація управління. 2024. № 2 (54). С. 134-142. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.2.12>. (дата звернення: 15.01.2026).

47. Alderfer C. P. Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings. New York : Free Press, 1972. 198 p.

48. Daft R. L. Management. 10th ed. Mason, OH : South-Western Cengage Learning, 2011. 704 p.

49. Deci E. L., Ryan R. M. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. New York : Plenum Press, 1985. 372 p.

50. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B. The Motivation to Work. 2nd ed. New York : John Wiley & Sons, 1959. 157 p.

51. Maslow A. H. Motivation and Personality. 3rd ed. New York : Harper & Row, 1987. 293 p.

52. McClelland D. C. The Achieving Society. Princeton, NJ : Van Nostrand, 1961. 512 p.