

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра економіки та управління бізнесом

Яценко Сергій Петрович

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

**Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня магістра**

на тему: **«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В
ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Група ТУбз-4-24М1М(2,0здс)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

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

Яценко С.П.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

к.е.н., доцент

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

Лайко О.О.

(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК

Завідувач кафедри

(посада, науковий ступінь,
вчене звання)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Київ 2026р.

АНОТАЦІЯ

Яценко Сергій Петрович. Удосконалення системи мотивації персоналу в організації. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» – Міжрегіональна Академія управління персоналом. – Київ, 2026.

У роботі досліджено теоретико-методологічні засади формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу підприємства в умовах сучасних соціально-економічних викликів. Розкрито економічну сутність, структуру та функціональне призначення мотиваційних механізмів, а також обґрунтовано роль матеріальних і нематеріальних стимулів у забезпеченні ефективного використання трудового потенціалу. Особливу увагу приділено трансформації інструментів мотивації персоналу в умовах воєнного стану з урахуванням підвищених ризиків, нестабільності зовнішнього середовища та необхідності збереження людського капіталу.

На основі аналітичного дослідження діяльності ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» здійснено оцінку фінансово-економічного стану підприємства та проаналізовано діючу систему мотивації і стимулювання праці персоналу. Виявлено ключові проблеми та обмеження її функціонування, що впливають на рівень трудової активності та результативності працівників. За результатами дослідження запропоновано проєктні рішення щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці, а також здійснено економічне обґрунтування ефективності їх упровадження. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню кадрової стабільності та покращенню загальних результатів діяльності підприємства.

Ключові слова: мотивація праці, стимулювання персоналу, система мотивації, трудова діяльність, людський капітал, адаптивне управління, ефективність праці.

ANNOTATION

Yatsenko Serhii Petrovych. Improvement of the Personnel Motivation System in an Organization. - Manuscript.

Diploma's work in obtaining the educational qualification of «Master» – Interregional Academy of Personnel Management. – Kyiv, 2026.

The thesis examines the theoretical and methodological foundations of forming a system of motivation and stimulation of employees' labor activity in the context of contemporary socio-economic challenges. The economic essence, structure, and functional purpose of motivational mechanisms are revealed, and the role of material and non-material incentives in ensuring the effective use of labor potential is substantiated. Particular attention is paid to the transformation of personnel motivation instruments under martial law, taking into account increased risks, environmental instability, and the necessity of preserving human capital.

Based on an analytical study of the activities of LLC “Knyhatorhservis-Ukraine”, the financial and economic condition of the enterprise is assessed, and the existing system of personnel motivation and stimulation is analyzed. Key problems and constraints in its functioning that affect employees' labor activity and performance are identified. As a result of the study, project-based solutions for improving the personnel motivation and stimulation system are proposed, and an economic justification of the effectiveness of their implementation is provided. The implementation of the proposed measures will contribute to increased labor productivity, strengthened workforce stability, and improved overall performance of the enterprise.

Keywords: labor motivation, personnel stimulation, motivation system, labor activity, human capital, adaptive management, labor efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Економічна сутність, структура та функціональне призначення системи мотивації і стимулювання праці на підприємстві.....	8
1.2. Особливості трансформації інструментів мотивації та стимулювання персоналу в умовах воєнного стану.....	19
1.3. Сучасні підходи до формування адаптивної системи мотивації персоналу в умовах нестабільного соціально-економічного середовища.....	24
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ТОВ «КНИГАТОРГСЕРВІС-УКРАЇНА»...	35
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна».....	35
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства як основи формування мотиваційної політики.....	45
2.3. Оцінювання діючої системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві.....	53
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ТОВ «КНИГАТОРГСЕРВІС-УКРАЇНА».....	64
3.1. Розроблення проєктних рішень щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці персоналу.....	64
3.2. Економічне обґрунтування та оцінка ефективності впровадження запропонованих мотиваційних заходів.....	74
Висновки до розділу 3.....	88

ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96
ДОДАТКИ.....	102

ВСТУП

Актуальність теми. Система мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу посідає ключове місце в механізмі забезпечення результативного функціонування підприємства, оскільки рівень зацікавленості працівників у власних трудових досягненнях безпосередньо впливає не лише на індивідуальну продуктивність, а й на загальну ефективність та ринкові позиції організації. В умовах динамічного розвитку ринкових відносин і посилення конкурентного тиску суб'єкти господарювання змушені оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, впроваджувати інноваційні управлінські підходи та оптимізувати внутрішні бізнес-процеси. За таких обставин особливої ваги набуває формування та вдосконалення дієвої системи мотивації персоналу, здатної не лише забезпечити утримання кваліфікованих працівників, а й сприяти їх активній, відповідальній та високоефективній праці.

Практика свідчить, що традиційні мотиваційні підходи, орієнтовані переважно на фінансове заохочення, втрачають свою ефективність у сучасних умовах. Працівники дедалі частіше розглядають трудову діяльність не лише як джерело доходу, а і як простір для професійної самореалізації, розвитку компетенцій, участі в управлінських процесах та формування відчуття власної значущості в межах організації. У зв'язку з цим сучасна система мотивації повинна характеризуватися адаптивністю, комплексністю, урахуванням індивідуальних потреб персоналу та орієнтацією на досягнення стратегічних цілей підприємства в довгостроковій перспективі.

Процес удосконалення мотиваційної системи передбачає всебічний аналіз чинної практики управління персоналом, ідентифікацію мотиваційних очікувань працівників, оцінювання результативності діючих стимулюючих інструментів, а також розроблення й упровадження сучасних мотиваційних програм. До таких програм доцільно відносити поєднання матеріальних важелів заохочення (преміальні виплати, бонусні програми, доплати, участь у фінансових

результатах діяльності) з нематеріальними методами впливу, зокрема визнанням професійних досягнень, кар'єрним зростанням, застосуванням гнучких режимів праці, можливістю дистанційної зайнятості, формуванням сприятливого соціально-психологічного клімату, розвитком внутрішніх комунікацій та корпоративної культури.

З огляду на зазначене, дослідження проблематики мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства набуває особливої актуальності в контексті глибоких трансформацій, що відбуваються в національній і світовій економіці.

Метою роботи є поглиблення та систематизація теоретичних положень, а також розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці персоналу на прикладі діяльності ТОВ «КНИГАТОРГСЕРВІС-УКРАЇНА».

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено послідовне розв'язання комплексу взаємопов'язаних завдань, реалізація яких дозволяє забезпечити цілісність дослідження та обґрунтованість отриманих результатів. Зокрема, у межах дослідження поставлено такі завдання: здійснити теоретичний аналіз змісту, структури та функціонального призначення системи мотивації та стимулювання праці на підприємстві; узагальнити сучасні наукові підходи до мотивації персоналу та визначити їх прикладне значення; дослідити специфіку та відмінності у застосуванні мотиваційних і стимулюючих інструментів у період воєнного стану з урахуванням підвищеної соціально-економічної нестабільності; надати розгорнуту організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «КНИГАТОРГСЕРВІС-УКРАЇНА»; провести комплексну діагностику фінансового стану підприємства як економічної основи формування мотиваційної політики; здійснити ґрунтовний аналіз чинної системи мотивації та стимулювання праці персоналу на підприємстві з метою виявлення її сильних і проблемних аспектів; розробити проєктні пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці персоналу; обґрунтувати економічну та організаційну доцільність реалізації запропонованих заходів і оцінити очікувану ефективність їх упровадження.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень, методичних

підходів і практичних інструментів формування та функціонування системи мотивації і стимулювання персоналу в організації.

Об'єктом дослідження є система мотивації та стимулювання праці персоналу ТОВ «КНИГАТОРГСЕРВІС-УКРАЇНА» як складова загальної системи управління підприємством.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних і управлінських процесів. У процесі дослідження застосовано методи індукції та дедукції для формування узагальнених висновків, методи аналізу та синтезу — для дослідження складових системи мотивації та виявлення взаємозв'язків між ними, порівняльний метод — для оцінювання альтернативних підходів до стимулювання праці. Комплексний підхід дозволив розглядати мотивацію персоналу як багатовимірну категорію, що поєднує економічні, соціальні та психологічні аспекти. До емпіричних методів віднесено опитування, анкетування та тестування персоналу, а також аналіз внутрішніх документів підприємства. Для обробки отриманих результатів використано методи якісного та кількісного аналізу даних.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем управління персоналом та мотивації праці, нормативно-правові акти України, зокрема трудове законодавство та положення Кодексу законів про працю України, офіційні статистичні матеріали, фінансова та управлінська звітність ТОВ «КНИГАТОРГСЕРВІС-УКРАЇНА», а також внутрішні аналітичні матеріали підприємства.

Структура кваліфікаційної роботи включає: вступ, три розділи з підрозділами, висновки, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність, структура та функціональне призначення системи мотивації і стимулювання праці на підприємстві

Персонал підприємства на сучасному етапі розвитку економіки виступає ключовим стратегічним ресурсом, від ефективності використання якого безпосередньо залежить результативність господарської діяльності суб'єкта підприємництва. Раціональне залучення, розвиток і збереження трудового потенціалу стають визначальними чинниками зростання конкурентоспроможності підприємства. При цьому вирішальну роль у реалізації можливостей персоналу відіграє мотивація праці, яка формує внутрішню зацікавленість працівників у досягненні високих результатів і водночас виступає рушійною силою розвитку підприємства в цілому. Саме мотивація посідає центральне місце в процесі активізації людського капіталу, створюючи не лише передумови для виробництва матеріальних благ, але й умови для їх ефективного та раціонального використання.

Система управління персоналом підприємства ґрунтується передусім на механізмах мотивації та стимулювання праці. Мотивація сприяє зростанню результативності трудової діяльності кожного працівника, підвищенню ефективності виробничих процесів, а також активізує прагнення персоналу до професійного розвитку, підвищення кваліфікації та забезпечення стабільності функціонування трудового колективу.

Стимулювання трудової діяльності реалізується через сукупність факторів, які впливають на трудову поведінку працівників і визначають їх готовність до досягнення поставлених цілей. До таких факторів належать різноманітні явища, процеси та умови, що прямо або опосередковано спонукають персонал до активної праці. Для досягнення ефективності в управлінні людськими ресурсами керівництву підприємства необхідно чітко усвідомлювати потреби, інтереси та очікування працівників, розуміти природу їх мотиваційних установок, особливості міжособистісних взаємовідносин у колективі, а також важелі

управлінського впливу та очікувані результати їх застосування.

З огляду на багатогранність поняття мотивації доцільним є аналіз підходів до його трактування, запропонованих представниками різних наукових шкіл. Так, в *економічному словнику-довіднику* за редакцією С. В. Мочерного мотивація праці визначається як усвідомлене та цілеспрямоване спонукання працівника до трудової діяльності шляхом системного впливу на його потреби, інтереси та цілі. Автор наголошує, що мотивація є важливою складовою управління, оскільки в основі трудової діяльності людини лежать її потреби, передусім матеріальні, а формування стійких трудових мотивів потребує розвитку особистих інтересів і створення умов для реалізації творчого потенціалу [1].

У загальнонауковому розумінні мотивація трактується як спонукання до дії, динамічний психофізіологічний процес, який визначає спрямованість, активність, організованість та стійкість поведінки людини, а також її здатність усвідомлено задовольняти власні потреби в процесі діяльності [2, с. 217]. У межах економічних досліджень мотивація розглядається також як один із ключових інструментів підвищення продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів [3, с. 10].

На думку А. М. Колота, мотивація являє собою сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, що спонукають особистість до діяльності, визначають її спрямованість та орієнтацію на досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей [4, с. 78]. І. Д. Бех підкреслює динамічний характер мотивації, розглядаючи її як процес формування мотиву, що слугує підґрунтям для здійснення вчинків і прийняття рішень [5, с. 19]. С. С. Занюк, своєю чергою, визначає мотивацію як сукупність спонукальних чинників, що охоплюють мотиви, потреби, стимули та ситуативні умови, які визначають активність і поведінку людини [6, с. 94].

Узагальнюючи наведені підходи, можна стверджувати, що мотивація персоналу є базовим елементом системи управління людськими ресурсами підприємства та реалізується у тісному взаємозв'язку з процесами стимулювання праці [7, с. 376]. Саме ефективно сформована система мотивації створює умови для досягнення стратегічних цілей підприємства, забезпечує узгодження інтересів працівників і роботодавця, дозволяє оцінити результати трудової

діяльності персоналу та рівень його задоволеності винагородою за працю в процесі професійної реалізації.

У межах мотиваційних теорій сформовано значну кількість підходів до класифікації мотивації персоналу. Водночас у наукових дослідженнях виокремлюється низка базових видів мотивації, які залишаються універсальними незалежно від галузевої належності чи організаційної форми підприємства. Насамперед до них належить матеріальна мотивація, що реалізується через підвищення посадових окладів, встановлення доплат і надбавок, а також застосування змінної частини оплати праці у вигляді премій, бонусів і комісійних виплат. Важливе місце посідає нематеріальна мотивація, яка хоча й має грошове вираження, проте надається працівникові в негрошовій формі — у вигляді путівок, подарункових сертифікатів, продукції підприємства або інших соціальних заохочень. Окрему групу становить моральна мотивація, що не передбачає безпосередньої фінансової винагороди та проявляється через суспільне визнання досягнень працівників, підвищення їх статусу, заохочення у формі грамот, дипломів, відзнак, а також надання особливих умов праці, таких як гнучкий або вільний графік роботи, розширення автономії, самоконтроль результатів діяльності та додаткові можливості користування ресурсами організації. Важливою складовою є також організаційна мотивація, що пов'язана з формуванням і підтриманням корпоративної культури, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищення залученості персоналу [8, с. 2].

Функціонування системи мотивації праці реалізується через виконання низки взаємопов'язаних функцій. Передусім ідеться про планування мотивації, що передбачає виявлення актуальних потреб працівників і встановлення взаємозв'язку між цими потребами та відповідними стимулюючими інструментами. Другою важливою функцією є безпосереднє здійснення мотивації, яке полягає у створенні умов для задоволення потреб персоналу та формуванні ефективної системи винагороди відповідно до результатів трудової діяльності. Третьою функцією виступає управління мотиваційними процесами, що включає коригування стимулів, моніторинг рівня мотивації та контроль результативності застосовуваних заходів.

Мотивація за своєю природою є складним і багатовимірним процесом, що формується під впливом різноманітних чинників і залежить від індивідуальних характеристик працівників, їх життєвих обставин, ціннісних орієнтацій і професійних очікувань. Саме тому в науковій літературі сформовано численні мотиваційні теорії, спрямовані на пояснення поведінки персоналу та виявлення чинників його зацікавленості у трудовій діяльності. Водночас жодна з існуючих теорій не дає універсальної відповіді щодо оцінювання та управління мотивацією в усіх можливих ситуаціях. Це зумовлює необхідність комплексного аналізу різних теоретичних підходів, що дозволяє розглядати мотиваційний процес з різних наукових позицій і поглиблювати розуміння механізмів трудової поведінки.

Слід зазначити, що проблематика мотивації є предметом міждисциплінарних досліджень і активно розглядається як у педагогіці, так і в психології. У психолого-педагогічних словниках і наукових працях подається низка трактувань цього поняття [4], серед яких мотивація розглядається як внутрішнє спонукання особистості до активної діяльності, пов'язане із задоволенням її потреб; як спрямованість внутрішньої енергії на певний об'єкт; як конкретний матеріальний або ідеальний чинник, що зумовлює вибір дії; а також як усвідомлена причина, яка лежить в основі поведінкових рішень індивіда.

Дослідники також наголошують, що мотивація тісно пов'язана з процесами ініціювання, підтримання та регуляції цілеспрямованої діяльності. Особливе місце в психологічній науці проблема мотивації посідає в межах когнітивного підходу. Відповідно до когнітивних теорій, мотивація розглядається як система взаємопов'язаних категорій, які виконують спільні регулятивні функції. Представники цього підходу акцентують увагу на тому, що мотивація визначає спрямованість уваги особистості, впливає на процеси сприйняття та обробки інформації, а отже — опосередковано формує характер і результати трудової діяльності.

Значна частина сучасних мотиваційних концепцій базується на положеннях когнітивної теорії навчання, відповідно до якої поведінка людини формується в процесі активної інтерпретації та осмислення інформації. У межах

таких підходів особлива увага приділяється тому, яким чином індивіди застосовують ментальні схеми, категорії та символічні позначення для усвідомлення власних переживань, установок, емоційних станів і моделей поведінки. Це підтверджує тезу про те, що у багатьох наукових працях мотивація розглядається не ізольовано, а в тісному взаємозв'язку з процесами навчання та розвитку особистості, що становить один із ключових напрямів дослідження мотиваційних механізмів людини [5].

У науковій літературі традиційно виокремлюють два базові різновиди мотивації — внутрішню та зовнішню. Внутрішня мотивація формується на основі внутрішніх потреб, інтересів і прагнення до самореалізації. У цьому випадку діяльність здійснюється не заради отримання зовнішньої винагороди, а з огляду на цінність самого процесу, який приносить особисте задоволення. Поведінка, зумовлена внутрішньою мотивацією, має самоцінний характер, а рушійною силою виступає зацікавленість у досягненні мети та переживання від процесу її досягнення. Така форма мотивації, як правило, не потребує постійного зовнішнього підкріплення, оскільки її джерело закладене у внутрішньому світі особистості.

Зовнішня мотивація, навпаки, виникає під впливом зовнішніх стимулів — матеріальних винагород, соціального визнання, схвалення з боку керівництва або, у негативному контексті, загрози санкцій чи покарання. У цьому випадку спонукання до дії формується ззовні, а поведінка працівника значною мірою орієнтована на очікуваний результат або оцінку його діяльності. Навіть за наявності інтересу до самого процесу праці, визначальним чинником активності часто виступають саме зовнішні стимули, які задають напрям і інтенсивність поведінкових реакцій [6].

У площині управління персоналом система мотивації підприємства характеризується низкою принципових ознак. По-перше, вона сприяє формуванню та досягненню соціально значущих цілей, забезпечуючи водночас узгодження економічних інтересів підприємства з його соціальною відповідальністю. По-друге, мотиваційна система виконує функцію комунікативного механізму, який поєднує інтереси власників, управлінського персоналу та працівників, сприяючи встановленню взаєморозуміння, довіри та

стабільності в межах організації.

Структурно система мотивації складається з двох взаємодоповнюючих компонентів. Перший охоплює питання формування витрат на персонал, зокрема рівень і структуру заробітної плати, систему матеріального стимулювання та їх динаміку. Другий компонент пов'язаний зі стилем управління, що застосовується на підприємстві. У цьому контексті спостерігається чітка тенденція до поступового відходу від жорстких авторитарних моделей керівництва на користь демократичних управлінських підходів, які орієнтовані на залучення працівників до процесу прийняття рішень та врахування їхніх індивідуальних потреб і очікувань [9, с. 15].

Окремої уваги заслуговує активне впровадження сучасними компаніями мотиваційних технологій, заснованих на використанні цифрових інструментів. Одним із ключових напрямів є застосування інформаційних рішень, спрямованих на підвищення рівня залученості персоналу до спільної діяльності. Зокрема, широкого поширення набули хмарні сервіси для обміну й зберігання інформації, такі як Google Drive або Dropbox, які ефективно використовуються як великими корпораціями, так і малими підприємствами. Їх застосування дозволяє оптимізувати командну взаємодію, зменшити втрати часу на пошук інформації та уникнути неузгодженості, характерної для традиційних файлових сховищ.

Поряд із забезпеченням зручного доступу до документів, хмарні платформи створюють можливості для відстеження внеску кожного працівника у виконання спільних завдань, що додатково стимулює розвиток командної роботи. Суттєвою перевагою таких інструментів є можливість віддаленого доступу до інформаційних ресурсів через мобільні пристрої, що підвищує гнучкість організації праці та сприяє ефективності управління в умовах мобільності персоналу.

Крім хмарних сервісів, дедалі більшого поширення набувають корпоративні месенджери та спеціалізовані мобільні застосунки для внутрішньої комунікації. Результати наукових і прикладних досліджень свідчать про позитивний вплив використання таких технологій на рівень мотивації працівників. Практика провідних світових компаній демонструє, що цифрові

канали комунікації сприяють підвищенню прозорості управлінських процесів, оперативності взаємодії та залученості персоналу, що підтверджує доцільність цифрової трансформації системи управління людськими ресурсами.

Розглядаючи мотивацію як невід’ємний елемент сучасного менеджменту, доцільно акцентувати увагу на необхідності формування організаційного середовища, яке заохочує працівників до ініціативності, творчого мислення та експериментування з удосконаленням процесів або створенням нових продуктів. Надання співробітникам можливості ініціювати навіть незначні зміни сприяє формуванню відчуття причетності до розвитку організації. У разі досягнення позитивного результату працівник отримує як матеріальну винагороду, так і моральне задоволення у вигляді визнання професійних досягнень. Навіть у випадку невдалих спроб керівництво має можливість трансформувати їх у цінний навчальний досвід. Такий управлінський підхід формує безпечне психологічне середовище, у якому помилки розглядаються не як провали, а як джерело нових знань і можливостей для розвитку. З урахуванням того, що значна частина працівників має досвід функціонування в організаціях із жорсткими обмеженнями творчої свободи, створення мотиваційного середовища, орієнтованого на автономію та самостійність, може стати вагомим чинником підвищення якості виконання трудових обов’язків і результативності діяльності підприємства в цілому. Принципи системи мотивації персоналу підприємства зображено на рис. 1.1

Системність

Мотивація повинна бути комплексною, включати різні інструменти та елементи, які взаємодіють між собою.

Адаптивність

Мотиваційна система має гнучко реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі, враховувати потреби працівників.

Результативність

Мотивація повинна сприяти досягненню конкретних цілей організації та покращенню продуктивності праці.

Врахування національних особливостей

Мотивація повинна враховувати культурні, соціальні та історичні особливості конкретної країни чи регіону.

Рисунок 1.1 – Принципи системи мотивації персоналу підприємства

Джерело: узагальнено автором

Мотиваційна система персоналу посідає центральне місце в архітектоніці управління трудовим потенціалом підприємства, оскільки саме через неї здійснюється цілеспрямований вплив на результати праці як окремих працівників, так і колективу загалом. Її ефективність безпосередньо залежить від узгодженості зі стратегічними орієнтирами розвитку підприємства та поточними операційними завданнями.

За умови науково обґрунтованого формування мотиваційної системи управлінський персонал отримує дієвий інструментарій для моделювання бажаної трудової поведінки, активізації професійного потенціалу працівників, посилення їх залученості до виробничих процесів і формування стійкої прихильності до організації [10, с. 233].

Крім того, мотиваційна система виконує інтегруючу функцію, поєднуючи інтереси підприємства з індивідуальними потребами персоналу. Вона дозволяє трансформувати стратегічні цілі компанії у зрозумілі для працівників стимули, які спонукають їх до досягнення високих результатів. У цьому контексті мотивація виступає не лише як механізм матеріального або нематеріального заохочення, а як комплексний управлінський процес, спрямований на формування внутрішньої зацікавленості працівника в результатах власної діяльності.

Ключове призначення системи мотивації персоналу полягає у стимулюванні трудової активності, що безпосередньо відображається на зростанні продуктивності праці та якості виконання функціональних обов'язків. Мотивований працівник, як правило, демонструє вищий рівень відповідальності, ініціативності та готовності до професійного розвитку, що, своєю чергою, позитивно впливає на загальну ефективність діяльності підприємства. Таким чином, мотивація виступає одним із визначальних чинників забезпечення конкурентоспроможності організації в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища.

Система мотивації ставить перед собою ряд завдань, основні з яких

відображені на рис. 1.2.

Рисунок 1.2 – Завдання системи мотивації персоналу підприємства

Джерело: узагальнено автором

Під стимулюванням трудової діяльності зазвичай розуміють цілеспрямований вплив на поведінку працівника через створення умов, що мають особистісне значення та актуалізують його інтереси й потреби в трудовій діяльності. Іншими словами, стимулювання формує певний «трудовий контекст», у межах якого працівник спонукається діяти певним чином, що забезпечує одночасно задоволення його потреб та реалізацію завдань підприємства. У цьому сенсі стимулювання виступає як своєрідний двосторонній процес обміну: з одного боку, працівник отримує умови для професійного й особистісного розвитку, а з іншого — підприємство досягає необхідних результатів у трудовій діяльності [11, с. 12–16].

До інструментів системи мотивації відносять різноманітні засоби, що безпосередньо впливають на мотиваційний рівень персоналу. Вони поділяються на матеріальні та нематеріальні і здатні коригувати поведінку співробітників відповідно до стратегічних і операційних цілей підприємства. Наприклад, матеріальні інструменти включають премії, надбавки, бонуси та участь у прибутках, які прямо залежать від конкретних результатів роботи [12, с. 190]. Нематеріальні стимули, у свою чергу, охоплюють визнання заслуг, надання додаткових можливостей для професійного зростання, гнучкі умови праці, корпоративні привілеї або навчання, що сприяє підвищенню задоволеності працівника своєю діяльністю та його лояльності до організації.

Методи стимулювання та мотивації працівників різняться залежно від рівня розвитку кадрової політики підприємства, загальної системи управління та специфіки його діяльності. У класичному підході процес мотивації описується через взаємопов'язані елементи: потреби, мотиви та цілі, що формують основу мотиваційної поведінки. У табл. 1.1 наведено структурну модель мотиваційного процесу, яка відображає логіку переходу від виявлення потреб до досягнення цілей і стимулювання конкретних дій співробітника.

Мотиваційні методи стимуляції праці

Категорія методів	Приклади методів	Опис методів
1. Матеріальні методи	Заробітна плата, премії, бонуси, надбавки	Фінансові заохочення, що безпосередньо впливають на доходи працівника.
2. Соціальні методи	Визнання, публічне похвалення, колективні похвали	Заохочення через підвищення пошани відносин у колективі.
3. Морально-психологічні методи	Підтримка, довіра, можливість самореалізації	Створення сприятливого психологічного клімату, розвиток почуття значущості.
4. Організаційні методи	Ротація посад, підвищення, делегування повноважень	Зміна умов праці і завдань для підтримки інтересу і розвитку працівника.
5. Соціально-психологічні методи	Тімбілдинг, тренінги, коучинг	Заходи для формування командного духу і розвитку особистісних якостей.

Джерело: узагальнено автором

У процесі побудови системи мотивації персоналу організації зазвичай виділяють кілька ключових етапів [13, с. 30]:

- Визначення цілей і завдань підприємства в сфері мотивації, а також встановлення ключових показників ефективності персоналу, які дозволяють оцінити досягнення організаційних цілей;
- Розробка тарифної сітки та системи компенсацій, що враховує як базову заробітну плату, так і змінні складові доходу, залежні від результатів роботи;
- Вибір і впровадження інструментів мотивації, що використовуватимуться для стимулювання працівників, включаючи матеріальні та нематеріальні засоби;
- Оцінка ефективності персоналу, яка передбачає систематичний аналіз досягнень працівників та відповідність результатів встановленим критеріям;
- Встановлення зв'язку між результатами діяльності і системою стимулювання, що дозволяє забезпечити справедливу винагороду та посилити зацікавленість співробітників у високих показниках праці.

Стимулювання трудової діяльності традиційно розглядається як один із засобів соціального управління, що впливає на поведінку окремих

співробітників, соціальних груп і колективів. Ефективність стимулювання значною мірою залежить від здатності органів управління забезпечити рівень трудової активності, який відповідає наданій винагороді. Мотиваційний механізм праці людини є складною системою, що інтегрує психологічні, трудові, правові, соціальні, економічні та організаційні аспекти управління поведінкою. Взаємозв'язки між цими елементами формують динамічну структуру, яка дозволяє розглядати працівника не лише як виробничу силу, а й як суб'єкта, що споживає продукти діяльності підприємства.

Розробка ефективної системи мотивації та стимулювання працівників значною мірою залежить від комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників. До зовнішніх факторів належать економічна ситуація на регіональному, національному та глобальному рівнях, специфіка виробничої галузі та ринкові умови. Внутрішні чинники включають фінансовий стан підприємства, організаційну структуру, умови праці та корпоративну культуру. Крім того, важливу роль відіграють індивідуальні характеристики співробітників: рівень освіти, професійний досвід, посада, вік, стать, особистісні якості та мотиви поведінки. Усі ці аспекти взаємодіють між собою, визначаючи ефективність мотиваційної системи та її здатність стимулювати працівників до високопродуктивної діяльності.

1.2. Особливості трансформації інструментів мотивації та стимулювання персоналу в умовах воєнного стану

В умовах воєнного стану на економічному фронті відбуваються суттєві трансформації, які значною мірою впливають на діяльність підприємств. Споживачі змушені скорочувати власні заощадження та обмежувати споживчі витрати, фінансові установи посилюють умови кредитування, що ускладнює доступ до фінансування для малого та середнього бізнесу, а дебіторська заборгованість зростає. Усі ці фактори створюють середовище високої нестабільності, що негативно позначається на фінансових і операційних показниках компаній, таких як рентабельність та обсяг товарообігу. В умовах кризової економічної ситуації підприємства орієнтуються, перш за все, на виживання та максимально ефективно використання наявних ресурсів [14, с.

184].

Для того щоб система мотивації персоналу залишалася ефективною в умовах війни, необхідно враховувати не лише матеріальні, а й нематеріальні чинники стимулювання праці. До них належать: забезпечення стабільного робочого місця, можливість реалізації особистих і професійних цілей, заохочення проявленої ініціативи та готовності брати на себе відповідальність за результати діяльності. Такий підхід дозволяє не лише підтримувати трудову активність, але й формувати відчуття значущості кожного працівника для організації.

Особливо гостро ці питання проявилися в Україні, де війна значно вплинула на матеріальні умови життя населення. За даними останніх досліджень, близько 20,8% українців відзначили суттєве зниження рівня власних доходів у перший рік воєнних дій [15]. Крім того, опитування засвідчили, що майже 40% респондентів відчули помітне погіршення якості життя [16]. Важливим аспектом є і стан психічного здоров'я населення, оскільки наслідки стресових ситуацій та ПТСР проявляються не одразу і часто вимагають довготривалого спостереження. Міністерство охорони здоров'я України зазначає, що мільйони громадян вже зіткнулися або ще зіткнуться з психологічними проблемами. У перший рік війни за фаховою психологічною допомогою звернулося понад 650 тисяч осіб, але лише близько 10% тих, хто потребує підтримки, її отримали [17].

Ці обставини безпосередньо впливають на мотивацію персоналу, розвиток професійних навичок та продуктивність праці. Тому підприємствам необхідно розробляти адаптивні та доречні методики мотивації, які б дозволяли працівникам відчувати власну значущість, не створюючи при цьому надлишкового тиску через високий рівень відповідальності.

Для оцінки зацікавленості працівників у працевлаштуванні доцільно використовувати індекс очікувань щодо зайнятості, який розраховує Державна служба статистики України. Цей показник дозволяє оцінити рівень готовності населення до трудової діяльності та його налаштованість на ефективну роботу. Динаміка цього індексу за період 2015–2025 рр. представлена на рис. 1.4.

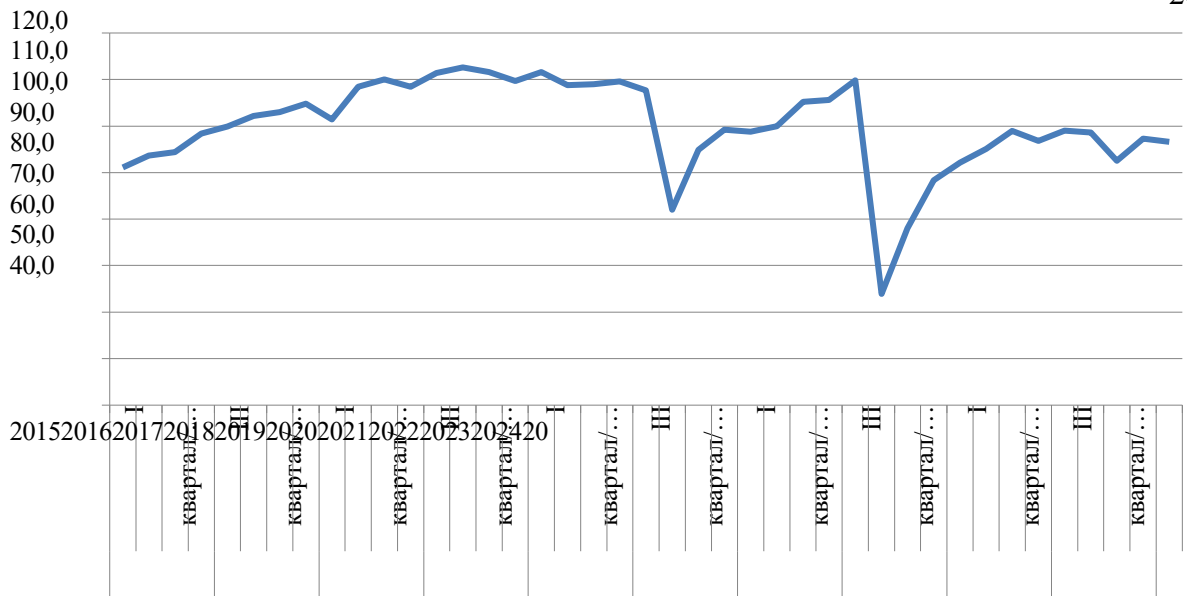


Рисунок 1.4 – Динаміка індексу очікувань щодо зайнятості працівників за 2015–2025 pp., %

Джерело: узагальнено автором на основі [18]

Аналіз динаміки індексу очікувань щодо зайнятості свідчить, що мотивація населення України безпосередньо залежить від зовнішніх кризових факторів. З 2015 року індекс демонстрував стабільне зростання, що відображало поступове покращення умов на ринку праці. Проте пандемія COVID-19 у 2020 році спричинила різке зниження індексу, оскільки складна епідеміологічна ситуація призвела до масових втрат робочих місць і значного обмеження економічної активності. У 2021 році економіка почала відновлюватися, що позитивно вплинуло на індекс зайнятості. Однак повномасштабне вторгнення у 2022 році спричинило найсерйознішу кризу з часів здобуття незалежності України, призвівши до історичного мінімуму індексу у другому кварталі 2022 року. Наразі спостерігається поступова стабілізація та зростання індексу, що свідчить про адаптацію країни до нових викликів [19].

Сучасні економісти зазначають, що мотиваційний підхід до управління персоналом в Україні часто залишається формальним і застарілим. Основну роль відіграють матеріальні стимули, зокрема заробітна плата та премії, тоді як врахування складності виконуваної роботи, професійного досвіду, посади та індивідуального внеску працівника здійснюється недостатньо [19].

У сучасних умовах керівництво підприємств має звертати особливу

увагу на **нематеріальні засоби мотивації**, адже більшість працівників відчують дефіцит уваги до власних потреб, слабку зворотну комунікацію з керівництвом, низький моральний дух та підвищений рівень стресу [20]. Для подолання цих проблем доцільно впроваджувати соціальні компоненти мотивації персоналу: створювати зони відпочинку та психологічного розвантаження, залучати штатних психологів для підтримки співробітників, проводити регулярні неформальні зустрічі та діалоги.

Важливим є також дотримання принципів **соціальної відповідальності бізнесу**, що включає підтримку Збройних Сил України, допомогу переселенцям, участь у флешмобах та благодійних заходах для військовослужбовців, ветеранів та військовополонених. Такі ініціативи не лише зміцнюють корпоративний колектив, а й позитивно впливають на моральний стан співробітників, сприяючи зниженню рівня стресу та підвищенню залученості у професійну діяльність. Крім того, доцільно адаптувати офісні приміщення до потреб працівників з обмеженими можливостями, що особливо актуально в умовах війни та збільшення числа таких осіб [21].

Вплив воєнного стану на пріоритети працівників проявляється у зміні фокусу з професійного розвитку на **безпеку та стабільність**. Коли існує загроза життю, першочерговим завданням стає забезпечення власної безпеки та безпеки сім'ї. Для тих, хто перебуває у більш-менш безпечних умовах, критично важливо мати стабільне працевлаштування та фінансову передбачуваність. Якщо раніше працівники орієнтувалися на кар'єрне зростання, то тепер пріоритетом стала збереження робочого місця і базова фінансова безпека [22, с. 231].

Таким чином, воєнний стан створює додаткові виклики для управління персоналом через обмеження свободи дій, нестабільність економічної та політичної ситуації. Проте організації, що передбачають кризові сценарії та здатні оперативно реагувати на зміни, можуть зберегти ефективність управління та мотивацію співробітників [23].

Керівництво підприємств має забезпечити базові умови безпеки для працівників: наявність медичної допомоги, захист від бойових дій та

підтримку життєво необхідних ресурсів, таких як вода, їжа та медикаменти. Такий підхід дозволяє не лише зберегти трудовий потенціал, а й підтримати продуктивність, психологічний комфорт та соціальну стабільність у колективі.

Ще одним важливим аспектом мотивації в умовах воєнного стану є створення можливостей для професійного розвитку персоналу. Незважаючи на суттєві обмеження, спричинені кризовими умовами, компанії повинні забезпечувати доступ співробітників до ресурсів, які підтримують збереження та оновлення професійних навичок. Це не лише сприяє підвищенню компетентності працівників, а й формує відчуття стабільності та перспективи навіть у складних умовах.

Досвід Ізраїлю, який постійно перебуває у стані військових загроз, може стати корисним орієнтиром для України. Ізраїльські компанії застосовують комплексні креативні стратегії мотивації, де на першому місці стоїть фізична та психологічна безпека працівників. Це досягається через програми моніторингу ситуації, надання достовірної інформаційної підтримки працівникам і їхнім родинам, а також забезпечення різноманітних форм соціального захисту [22].

Особливої уваги потребує організація дистанційної роботи, яка одночасно підвищує безпеку персоналу і зменшує витрати на дорогу до офісу. Такий підхід дозволяє не тільки знизити рівень стресу, а й забезпечити безперервність виконання професійних обов'язків у складних умовах.

Ізраїльські компанії також інвестують у професійний розвиток працівників, надаючи доступ до додаткових тренінгів, навчальних курсів та освітніх програм. Це стимулює особистісний та професійний ріст співробітників, підвищує їх мотивацію та відчуття значимості власного внеску в діяльність компанії [24, с. 10].

Не менш важливим є формування позитивної корпоративної культури, яка спрямована на турботу про добробут співробітників. Така культура сприяє лояльності, зменшує негативний вплив війни на психологічний стан працівників і підвищує ефективність роботи колективу.

Безпека персоналу під час воєнного стану є критичною передумовою для успішної мотивації. Забезпечення безпечного робочого простору може

реалізовуватися через комплекс заходів: релокацію бізнесу у більш безпечні регіони, надання фінансової допомоги працівникам та їхнім родинам для переїзду, розробку інструкцій дій під час повітряних тривог, впровадження систем дистанційної роботи.

Крім фізичної безпеки, важливо контролювати психологічний комфорт у колективі. Наслідки війни сильно впливають на психіку, що проявляється у вигорянні, конфліктах та комунікаційних труднощах. Тому мотиваційні програми мають бути орієнтовані на пом'якшення негативних емоцій та тривожності, одночасно підтримуючи професійну активність.

Незважаючи на кризові умови, стандартні стимули, такі як компенсація витрат на харчування, корпоративні знижки, відшкодування транспортних витрат та організація навчання, залишаються актуальними. Проте у сучасних реаліях необхідно комплексно підходити до мотивації, поєднуючи матеріальні та нематеріальні методи для зниження продуктивності: від мінімізації стресу до підвищення довіри до керівництва та згуртованості команди [26, с. 34].

Отже, для забезпечення високої продуктивності та ефективності роботи підприємств в умовах воєнного стану необхідно постійно удосконалювати методи мотивації. Це дозволяє досягати стратегічних цілей, зміцнювати конкурентні позиції на ринку та максимально використовувати потенціал як окремих працівників, так і колективу загалом.

1.3. Сучасні підходи до формування адаптивної системи мотивації персоналу в умовах нестабільного соціально-економічного середовища

Адаптивна система мотивації персоналу – це комплексна організаційно-психологічна конструкція, яка забезпечує здатність підприємства ефективно реагувати на динамічні зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, підтримуючи при цьому продуктивність та залученість співробітників. На відміну від традиційних систем мотивації, що ґрунтуються на жорстких, заздалегідь визначених правилах і стандартизованих схемах стимулювання, адаптивна система відзначається високим ступенем гнучкості та здатністю підлаштовуватися

під індивідуальні потреби працівників і зміни у соціально-економічному контексті.

У сучасних умовах, коли організаційна діяльність перебуває під впливом численних нестабільних факторів – від економічних криз і інфляційних коливань до непередбачуваних наслідків воєнних конфліктів та пандемій – здатність системи мотивації швидко адаптуватися стає критичною для збереження конкурентоспроможності підприємства. Адаптивна система мотивації передбачає не лише матеріальні стимули, але й комплекс нематеріальних та психологічних важелів впливу, що сприяють розвитку особистісного потенціалу працівників, зміцненню корпоративної культури та формуванню довгострокової лояльності до організації.

З точки зору управління персоналом, роль адаптивної системи мотивації є багатогранною. По-перше, вона дозволяє забезпечити цільову спрямованість поведінки працівників, формуючи у них бажання досягати не лише особистих, а й корпоративних цілей. По-друге, така система слугує ефективним механізмом підтримки психологічного комфорту персоналу, що в умовах кризових або стресових ситуацій безпосередньо впливає на продуктивність і стабільність колективу. По-третє, адаптивна мотивація виступає інструментом підвищення інноваційного потенціалу організації, стимулюючи творчість, ініціативність та готовність до експериментів серед працівників.

Ключовою характеристикою адаптивної системи є її здатність інтегруватися у загальну стратегію управління підприємством, узгоджуючи індивідуальні потреби працівників з довгостроковими цілями організації. Це передбачає гнучке використання різних інструментів мотивації: від змінних премій і бонусів, які залежать від результатів роботи, до розвитку корпоративної культури, організації навчальних програм та підтримки ментального здоров'я працівників. Усі ці елементи утворюють цілісну систему, що забезпечує баланс між матеріальною винагородою, психологічним задоволенням і соціальною реалізацією особистості.

Особливу значимість адаптивна система мотивації набуває в умовах невизначеності та кризових явищ. Досвід показує, що навіть при наявності висококваліфікованого персоналу продуктивність підприємства без належної адаптивної мотивації суттєво знижується через зростання стресових чинників,

падіння морального духу та недостатню залученість у робочі процеси. Тому сучасні підходи до управління персоналом вимагають переходу від формальної системи мотивації, орієнтованої лише на фінансові стимули, до комплексної, гнучкої та індивідуалізованої системи, яка здатна підтримувати працівників у будь-яких умовах, стимулювати їх розвиток і зберігати продуктивність навіть в умовах кризи [1, с. 233; 2, с. 48].

Отже, адаптивна система мотивації персоналу виконує стратегічну функцію у сучасному менеджменті. Вона не лише формує необхідні поведінкові моделі і підтримує продуктивність працівників, а й забезпечує стабільність організації, сприяє розвитку її людського капіталу та підвищенню конкурентоспроможності на ринку, особливо в умовах нестабільного соціально-економічного середовища.

Формування ефективної адаптивної системи мотивації персоналу ґрунтується на кількох ключових принципах, які забезпечують її стійкість, гнучкість і здатність до реагування на постійні зміни соціально-економічного середовища. До таких принципів належать гнучкість, персоналізація та оперативність реагування на зміни.

Гнучкість є фундаментальною характеристикою адаптивної системи мотивації. Вона передбачає можливість швидкого підлаштування стимулюючих та мотиваційних механізмів під різні умови діяльності підприємства, економічні коливання та зміни потреб працівників. Гнучкість дозволяє комбінувати матеріальні й нематеріальні стимули, змінювати структуру премій, бонусів і винагород у залежності від конкретної ситуації та досягнути оптимальної ефективності системи. Такий підхід дозволяє організації уникати ригідності, яка часто призводить до зниження продуктивності та демотивації персоналу в умовах нестабільності [1, с. 48].

Персоналізація мотиваційних інструментів означає врахування індивідуальних потреб, здібностей, кар'єрних цілей та особистісних мотивів кожного співробітника. Адаптивна система повинна не лише забезпечувати загальні стимули для колективу, але й пропонувати індивідуальні шляхи заохочення, що дозволяє підвищити залученість і лояльність персоналу. Наприклад, однакові матеріальні бонуси можуть мати різну ефективність для співробітників з різними професійними досвідом, життєвими цінностями або

сімейними обставинами, тому персоналізація стимулів дозволяє врахувати ці нюанси. Крім того, персоналізація включає розвиток нематеріальних аспектів мотивації, таких як навчання, кар'єрне зростання, можливість впливати на робочі процеси або реалізовувати творчий потенціал [2, с. 112].

Оперативність реагування на зміни передбачає здатність системи миттєво реагувати на внутрішні й зовнішні виклики. Це особливо актуально в умовах кризових явищ, воєнного стану або різких коливань ринку. Оперативна адаптація може включати зміну структури винагород, запровадження нових видів нематеріальної мотивації, коригування графіків роботи, дистанційних або гнучких форматів праці, а також забезпечення психологічної підтримки працівників. Такий принцип дозволяє зберігати ефективність діяльності підприємства, підтримувати моральний дух персоналу і швидко адаптуватися до нових умов [3, с. 34].

У комплексі ці три принципи створюють основу для побудови мотиваційної системи, яка не лише стимулює продуктивність та професійний розвиток працівників, а й забезпечує стабільність організації у складних та змінних умовах. Вони дозволяють поєднувати стратегічні цілі підприємства із задоволенням індивідуальних потреб персоналу, формуючи стійкий фундамент для довгострокового успіху організації.

Адаптивність системи мотивації персоналу є її здатністю ефективно функціонувати та забезпечувати високий рівень залученості працівників у різноманітних умовах діяльності підприємства. На рівень адаптивності впливає комплекс взаємопов'язаних факторів, які можна розділити на зовнішні та внутрішні. Розуміння цих факторів дозволяє керівництву більш усвідомлено розробляти мотиваційні стратегії та оперативно реагувати на зміни у виробничому та соціально-економічному середовищі.

1. Економічні фактори. До них належать фінансовий стан підприємства, рівень доходів і заробітної плати, економічна стабільність регіону та країни, умови кредитування, інфляційні процеси та доступ до ресурсів. Економічна невизначеність, падіння рентабельності або перебої з фінансуванням безпосередньо впливають на мотивацію персоналу, адже матеріальні стимули залишаються одним із головних чинників трудової активності [1, с. 76].

2. Соціально-психологічні фактори. Вони включають морально-психологічний клімат у колективі, рівень довіри до керівництва, підтримку соціальних ініціатив, культуру взаємодії та комунікації. Особлива увага приділяється емоційній стабільності співробітників, оскільки стрес, конфлікти та низька залученість значно знижують ефективність мотиваційних заходів. У кризових умовах, таких як війна чи пандемія, соціально-психологічні фактори набувають критичного значення для збереження продуктивності та морального духу колективу [2, с. 101].

3. Організаційно-управлінські фактори. Адаптивність системи мотивації залежить від структури управління, прозорості організаційних процесів, рівня делегування повноважень, ефективності комунікацій та системи контролю за виконанням завдань. Демократичні стилі управління, гнучкі регламенти та можливість самостійного прийняття рішень працівниками сприяють підвищенню адаптивності системи мотивації [3, с. 55].

4. Інноваційні та технологічні фактори. Використання цифрових інструментів для організації роботи, комунікацій та обліку результатів підвищує гнучкість і оперативність системи мотивації. Це можуть бути хмарні сервіси, корпоративні платформи для навчання, електронні системи оцінки продуктивності та програми внутрішньої комунікації. Такі інструменти дозволяють швидко адаптувати мотиваційні заходи до змін умов роботи та персональних потреб співробітників [4, с. 88].

5. Індивідуальні характеристики працівників. Рівень освіти, професійний досвід, мотиваційні профілі, особистісні цінності та життєві пріоритети визначають, наскільки працівник реагує на певні стимули. Адаптивна система мотивації повинна враховувати ці індивідуальні особливості, пропонуючи персоналізовані матеріальні та нематеріальні стимули для максимізації результативності [5, с. 39].

6. Зовнішні екологічні та регуляторні фактори. Серед них – законодавчі зміни, вимоги щодо охорони праці, стандарти соціальної відповідальності, політична стабільність, воєнні чи надзвичайні ситуації. Ці чинники визначають межі, у яких система мотивації може функціонувати, та накладають додаткові вимоги на її гнучкість і оперативність.

Узагальнюючи, адаптивність системи мотивації формується під впливом взаємодії фінансових, соціально-психологічних, управлінських, технологічних, індивідуальних та зовнішніх факторів. Тільки комплексне урахування цих аспектів дозволяє побудувати ефективну систему мотивації, яка буде стійкою до зовнішніх змін і здатною забезпечувати високий рівень продуктивності, залученості та лояльності персоналу навіть у кризових умовах.

У сучасних умовах, коли соціально-економічне середовище характеризується високою невизначеністю та динамічними змінами, традиційні методи мотивації вже не забезпечують достатньої ефективності. Підприємствам необхідно впроваджувати адаптивні системи мотивації, які поєднують класичні підходи з новітніми технологічними та організаційними інструментами. Сучасні методи мотивації відзначаються гнучкістю, персоналізацією та здатністю оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні зміни [1, с. 142].

1. Цифрові платформи та аналітичні інструменти. Використання інформаційних технологій дозволяє створити прозору та ефективну систему мотивації. Це включає:

- корпоративні платформи для відстеження результатів роботи, що дозволяють аналізувати продуктивність кожного співробітника в режимі реального часу;
- системи електронної оцінки ефективності та збору зворотного зв'язку від працівників;
- мобільні додатки та хмарні сервіси, які забезпечують доступ до навчальних ресурсів, бонусних програм та корпоративної комунікації незалежно від місця перебування [2, с. 88].

2. Персоналізовані матеріальні стимули. Сучасна адаптивна мотивація передбачає індивідуальний підхід до матеріальної винагороди. Премії, бонуси та надбавки розраховуються з урахуванням:

- індивідуальної результативності;
- компетенцій та професійного розвитку;
- виконання конкретних проектів або завдань стратегічного значення [3, с. 55]. Такий підхід дозволяє уникнути «одного стандартного підходу» і стимулює персонал до більш високої продуктивності.

3. Нематеріальні стимули та соціальні програми.

Нематеріальні інструменти мотивації в умовах сучасних викликів мають критичне значення. Серед них:

- визнання та похвала, сертифікати та грамоти, відзначення досягнень на корпоративних заходах;
- гнучкі умови праці, включаючи віддалену роботу, скорочений робочий тиждень, можливість самостійно формувати графік;
- психологічна підтримка та корпоративні програми з охорони ментального здоров'я, включно із залученням психологів та проведенням тренінгів з емоційного інтелекту [4, с. 101].

4. Програми професійного та особистісного розвитку. Інвестиції в навчання і розвиток працівників стають вагомим інструментом адаптивної мотивації. Вони включають:

- внутрішні корпоративні тренінги та курси підвищення кваліфікації;
- доступ до онлайн-платформ для самонавчання;
- програми наставництва та коучингу, які стимулюють кар'єрне зростання та професійний розвиток [5, с. 120].

5. Гейміфікація та мотиваційні ігрові методики. Застосування елементів гейміфікації дозволяє підвищити залученість та внутрішню мотивацію співробітників. Це можуть бути:

- система балів і рейтингів за досягнення цілей;
- внутрішні конкурси та змагання між командами;
- віртуальні «нагороди» та бонуси за активну участь у проектах [6, с. 37].

6. Соціально-значущі та волонтерські програми. Сучасна адаптивна мотивація враховує потреби працівників у відчутті соціальної значущості своєї роботи. Це включає:

- корпоративні програми підтримки соціально вразливих груп, переселенців, ветеранів;
- участь у волонтерських проектах та благодійних акціях;
- реалізація внутрішньокорпоративних ініціатив, що підвищують корпоративну культуру та згуртованість колективу [7, с. 48].

Таким чином, сучасна адаптивна система мотивації персоналу поєднує фінансові та нефінансові стимули, технологічні інструменти та соціальні програми. Вона спрямована на максимальне врахування індивідуальних потреб співробітників, гнучке реагування на зміни у зовнішньому середовищі та підвищення продуктивності колективу в цілому. Ефективне застосування таких інструментів дозволяє не лише забезпечити стабільність підприємства в умовах невизначеності, а й створити сприятливий мікроклімат, що стимулює розвиток персоналу та досягнення стратегічних цілей компанії.

У сучасних умовах України підприємства зіштовхуються з надзвичайними викликами, пов'язаними із воєнним станом та економічною нестабільністю. Традиційні мотиваційні системи, які орієнтуються переважно на матеріальні стимули та стандартні процедури оцінки результативності праці, в таких умовах виявляються недостатньо ефективними. Виникає необхідність формування адаптивних підходів, здатних враховувати як екстремальні зовнішні фактори, так і індивідуальні потреби співробітників [1, с. 214].

1. Пріоритет безпеки та стабільності. Основним завданням мотиваційної системи в умовах війни є забезпечення фізичної та психологічної безпеки працівників. Наявність стабільного робочого місця та безпечного робочого середовища стає первинним мотивуючим чинником. До практичних заходів належать:

- релокація бізнесу та ключових підрозділів у безпечніші регіони;
- забезпечення доступу до засобів захисту та медичної допомоги;
- впровадження дистанційної або гібридної форми роботи для мінімізації ризиків;
- розробка чітких інструкцій для дій під час надзвичайних ситуацій, зокрема повітряних тривог та евакуації [2, с. 179].

2. Психологічна підтримка та соціальні програми. В умовах воєнного стану значно зростає рівень стресу, тривожності та професійного вигорання. Тому адаптація мотиваційної системи повинна передбачати соціальні та психологічні інструменти:

- залучення корпоративних психологів та консультантів;
- проведення тренінгів із стрес-менеджменту та розвитку емоційної

стійкості;

- організація зон відпочинку та релаксації;
- створення програм підтримки родин працівників, що зазнали впливу війни [3, с. 88].

3. Збереження мотивації через професійний розвиток. Навіть у кризових умовах важливо підтримувати можливості для навчання та кар'єрного росту, оскільки відсутність розвитку може призвести до демотивації та зниження продуктивності:

- доступ до онлайн-курсів та тренінгів;
- внутрішнє наставництво та коучинг;
- гнучкі програми перекваліфікації та підвищення кваліфікації [4, с. 102].

4. Гнучкість у матеріальних та нематеріальних стимулах. Матеріальні стимули залишаються важливими, але їх ефективність залежить від економічної ситуації та можливостей підприємства. У кризових умовах їх можна поєднувати з нематеріальними формами мотивації:

- компенсації витрат на харчування, транспорт, страхування;
- бонуси за участь у проєктах стратегічного значення;
- відзначення досягнень публічно або через внутрішні корпоративні канали [5, с. 48].

5. Мотивація через соціально значущі ініціативи. В умовах війни працівники значно цінують можливість відчувати власну соціальну значущість. Це стимулює лояльність та залученість:

- участь у корпоративних волонтерських програмах;
- підтримка Збройних Сил України та переселенців;
- організація флешмобів або благодійних акцій [6, с. 35].

6. Постійний моніторинг та адаптація. Адаптивна мотиваційна система в умовах криз повинна постійно аналізувати стан працівників, ефективність стимулів та зміну зовнішніх факторів:

- регулярне опитування та зворотний зв'язок від персоналу;
- коригування матеріальних і нематеріальних стимулів у відповідь на економічні та соціальні зміни;

- оцінка рівня залученості та морального стану колективу [7, с. 121].

Таким чином, адаптація мотиваційної системи в умовах воєнного та кризового стану передбачає комплексний підхід, що поєднує фізичну та психологічну безпеку, соціальні програми, персоналізовані стимули та гнучкий професійний розвиток. Така система не лише забезпечує функціонування підприємства, а й підтримує моральний дух працівників, підвищує їхню продуктивність і лояльність, сприяючи збереженню стабільності та конкурентоспроможності організації навіть у найскладніших умовах [1–7].

Практичні рекомендації щодо побудови адаптивної системи мотивації персоналу передбачають комплексний підхід, що поєднує стратегічне планування, гнучкість у застосуванні стимулів та постійний моніторинг стану колективу. В першу чергу, керівництву необхідно забезпечити безпеку працівників, створивши умови, що мінімізують ризики для життя та здоров'я, а також надаючи психологічну підтримку та ресурси для подолання стресових ситуацій. Це передбачає організацію дистанційної або гібридної роботи, релокацію підрозділів у безпечні регіони, розробку чітких алгоритмів дій під час надзвичайних обставин та забезпечення базових потреб працівників, таких як харчування, медикаменти та засоби захисту.

Важливо поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, які адаптовані до поточної економічної ситуації. Матеріальні стимули можуть включати премії за досягнення стратегічних цілей, компенсації витрат на транспорт або харчування, а нематеріальні – визнання досягнень, професійний розвиток, можливості для самореалізації та участь у соціально значущих проектах. Не менш важливим є забезпечення доступу до навчання та підвищення кваліфікації, що дозволяє працівникам підтримувати професійні навички навіть у кризових умовах, підвищує їхню залученість та створює відчуття стабільності та перспективи.

Система мотивації має бути персоналізованою та гнучкою, здатною швидко реагувати на зміну зовнішніх факторів і потреб працівників. Це передбачає регулярний збір зворотного зв'язку, оцінку ефективності стимулів та коригування мотиваційних заходів залежно від ситуації. Крім того, важливо формувати корпоративну культуру, що підтримує командну взаємодію, довіру та почуття

причетності до спільних цілей, що особливо актуально в умовах воєнного стану, коли моральний дух колективу може значно впливати на продуктивність та стабільність роботи підприємства.

Таким чином, побудова адаптивної системи мотивації передбачає інтеграцію безпеки, гнучких стимулів, психологічної підтримки, професійного розвитку та постійного моніторингу, що дозволяє ефективно управляти персоналом навіть у складних і непередбачуваних умовах, підвищуючи його залученість, продуктивність і лояльність до організації.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи було детально проаналізовано теоретичні аспекти мотивації та стимулювання праці на підприємстві, а також визначено ключові принципи побудови ефективної системи мотивації персоналу. Такі принципи, як гнучкість, системність, відповідність, структурованість та відкритість, виступають фундаментом для формування мотиваційної системи, здатної адаптуватися до змін зовнішнього середовища та потреб працівників. Дотримання цих принципів забезпечує керівництву можливість не лише підвищувати продуктивність кожного співробітника, а й досягати загальної ефективності підприємства.

До основних завдань системи мотивації відносяться оптимізація витрат на персонал, стимулювання професійного розвитку та підвищення кваліфікації співробітників, орієнтація на досягнення стратегічних цілей, підтримка лояльності та стабільності в колективі, забезпечення максимально ефективної роботи кожного працівника та залучення висококваліфікованих фахівців.

В умовах воєнного стану формування ефективної системи мотивації набуває особливого значення і ускладнюється рядом специфічних факторів. Зокрема, пріоритетом для співробітників стає власна безпека, а будь-які недоліки у забезпеченні умов для захищеної роботи можуть значно знизити мотивацію та продуктивність. У цьому контексті першочерговим завданням керівництва є створення безпечного робочого середовища: релокація підрозділів у безпечні регіони, організація дистанційної роботи, наявність запасів необхідних ресурсів та

розробка чітких інструкцій під час надзвичайних ситуацій.

Особливу увагу слід приділяти психологічному стану персоналу, який зазнає значного навантаження через війну. У розділі 1.3 нами було запропоновано механізм удосконалення управління персоналом, який включає інструменти мотивації та стимулювання, спрямовані на підтримку психоемоційного стану співробітників. Зокрема, передбачено введення штатного психолога, організацію спеціальних просторів для психологічного розвантаження, регулярні індивідуальні бесіди з працівниками, а також цифрові інструменти для підтримки комунікації та контролю залученості. Такі заходи дозволяють пом'якшити наслідки стресу, підвищити відчуття безпеки та залученість персоналу, а також підтримати довіру до керівництва.

Таким чином, навіть у складних умовах воєнного часу підприємство має можливість розвивати та вдосконалювати систему мотивації праці, зосереджуючись на її соціальних аспектах та використовуючи сучасні методи адаптивного управління персоналом. Комплексний підхід, який поєднує безпеку, психологічну підтримку, матеріальні та нематеріальні стимули, дозволяє не лише зберегти продуктивність, а й створити стійкий, згуртований колектив, здатний ефективно виконувати завдання навіть у кризових умовах.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ТОВ «КНИГАТОРГСЕРВІС-УКРАЇНА»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна»

ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» є підприємством, що спеціалізується на оптовій та роздрібній торгівлі друкованими виданнями, а також наданням комплексних послуг у сфері книжкової логістики та дистрибуції. Організаційно-функціональна структура компанії передбачає чіткий розподіл обов'язків між підрозділами, що дозволяє ефективно реалізовувати стратегічні та оперативні цілі підприємства. Основними структурними підрозділами є відділ продажу, логістики, маркетингу та роботи з клієнтами, фінансовий та бухгалтерський відділи, а також відділ управління персоналом. Така організаційна структура забезпечує баланс між централізованим управлінням і автономією підрозділів, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринкового середовища.

Економічна діяльність ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» характеризується стабільним зростанням обсягів реалізації та активним розвитком дистрибуційної мережі. Підприємство працює як із великими роздрібними мережами, так і з окремими торговими точками та освітніми закладами, що дозволяє диверсифікувати джерела доходів та зменшувати залежність від окремих контрагентів.

Фінансові показники компанії за останні роки демонструють позитивну динаміку: зростання обсягу продажів, підвищення рентабельності, а також стабільний рівень ліквідності та оборотності активів. Така фінансова стабільність дозволяє підприємству впевнено планувати інвестиційні проєкти, модернізацію логістичних процесів та впровадження цифрових технологій у роботу компанії.

Суттєвою конкурентною перевагою ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» є її здатність оперативно реагувати на зміни попиту та пропозиції на книжковому ринку, а також використання сучасних інформаційних систем для управління продажами та контролю запасів. Використання ERP-систем і автоматизованих

складських платформ дозволяє скоротити витрати на логістику, мінімізувати ризик нестачі товару та забезпечити своєчасну доставку продукції клієнтам. Крім того, компанія активно впроваджує електронні канали продажу, що сприяє розширенню клієнтської бази та підвищенню лояльності покупців.

Особливу увагу керівництво підприємства приділяє кадровій політиці. Формування ефективного колективу є ключовим фактором стабільного функціонування ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна».

Працівники компанії проходять регулярні навчальні та підвищувальні тренінги, що дозволяє підтримувати високий професійний рівень та забезпечує готовність до виконання складних завдань. Система мотивації персоналу поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, орієнтована на досягнення корпоративних цілей та розвиток компетенцій співробітників, що особливо важливо в умовах нестабільного соціально-економічного середовища та зовнішніх ризиків, зокрема під час воєнних дій.

На рівні стратегічного планування ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» робить акцент на довгострокову стійкість бізнесу та інноваційний розвиток. Основними напрямками розвитку є розширення ринків збуту, підвищення якості обслуговування клієнтів, модернізація логістичних ланцюгів, а також впровадження цифрових рішень для оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Системний підхід до управління підприємством дозволяє зберігати конкурентні позиції навіть у періоди економічної невизначеності.

Отже, ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» є сучасним динамічним підприємством із чітко структурованою організаційною системою, стабільною економічною діяльністю, високим рівнем професіоналізму персоналу та орієнтацією на інновації. У поєднанні з гнучкою системою мотивації праці це створює сприятливі умови для подальшого розвитку компанії, підвищення її конкурентоспроможності та ефективності функціонування в умовах сучасного ринку.

Загальні відомості про компанію наведено в табл.2.1.

Загальні відомості про ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна»

Показник	Характеристика
1) Повне найменування	ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна»
2) Скорочене найменування	ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна»
3) Організаційно-правова форма	ТОВ
4) Форма власності	Недержавна власність

Джерело: [27-28]

ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» має складну організаційну структуру, яка відповідає масштабам та специфіці діяльності підприємства. Розглянемо структурну схему управління підприємством (рис.2.1).

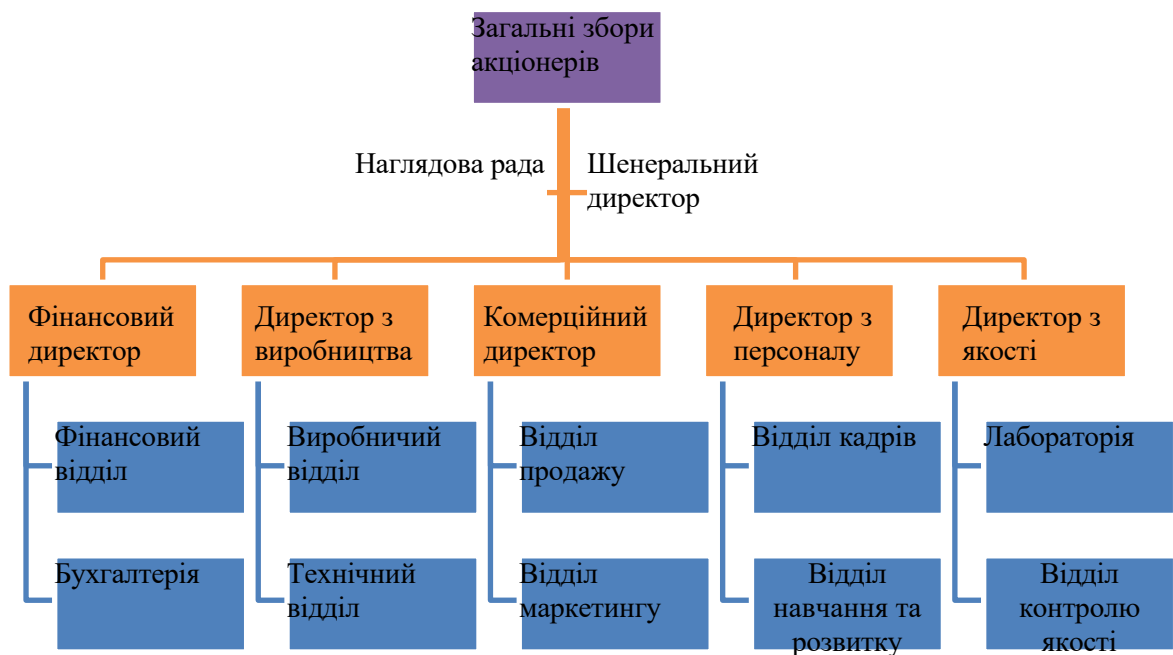


Рисунок 2.1 - Структурна схема управління ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна»

Структура управління ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» побудована за багаторівневим принципом, що передбачає чіткий розподіл функцій між керівними та виконавчими ланками. Найвищим органом управління є Загальні

збори учасників підприємства, які ухвалюють стратегічно важливі рішення щодо напрямів розвитку компанії, затверджують бюджет, інвестиційні плани та визначають ключові пріоритети діяльності. Під контролем Загальних зборів функціонує Наглядова рада, яка здійснює нагляд за роботою виконавчих органів, контролює дотримання корпоративних стандартів та захищає інтереси учасників.

Операційне управління підприємством здійснює Генеральний директор, який координує роботу всіх функціональних підрозділів і відповідає за реалізацію стратегії та досягнення поставлених цілей. Фінансовий директор забезпечує планування та контроль фінансових потоків, ведення бухгалтерського обліку та формування фінансової звітності, що дозволяє підтримувати стабільність економічної діяльності. До його підпорядкування входять бухгалтерія та фінансовий відділ, які разом забезпечують ефективне управління коштами та фінансовий контроль підприємства.

Директор з виробництва (видавничого процесу) координує всі етапи підготовки та друку книг, включно з роботою редакційного, верстального та друкарського відділів.

Технічний відділ забезпечує обслуговування друкарського та комп'ютерного обладнання, а також впровадження нових технологій для підвищення продуктивності та якості видавничого процесу.

Комерційний директор відповідає за маркетинг та збут продукції. До його підпорядкування входять відділ продажу, що займається реалізацією книг через роздрібні та оптові канали, і маркетинговий відділ, який відповідає за аналіз ринку, промоційні кампанії та роботу з корпоративними та освітніми замовниками.

Директор з персоналу займається підбором, навчанням та розвитком кадрового потенціалу компанії. У його структурі функціонують відділ кадрів, що опікується адміністративними та кадровими питаннями, та відділ навчання і розвитку, який організовує професійне навчання, тренінги та підвищення кваліфікації співробітників. Директор з контролю якості забезпечує дотримання стандартів друку та обробки матеріалів, а також відповідність продукції вимогам замовників.

Такий багаторівневий розподіл функцій дозволяє забезпечити оперативне

управління видавничим процесом, контроль за якістю продукції та ефективність всіх операційних процесів компанії. Він також дає можливість швидко адаптуватися до змін ринкових умов та підтримувати конкурентні позиції на книжковому ринку.

Асортимент продукції ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» охоплює широкий спектр книжкової продукції, спрямованої на різні категорії споживачів. Компанія випускає навчальну літературу для шкіл та вищих навчальних закладів, науково-популярні видання, художні книги, енциклопедії та довідники, а також спеціалізовані видання для бізнесу та професійної діяльності. Додатково підприємство розробляє та друкує методичні матеріали для освітніх закладів, забезпечуючи високі стандарти якості та актуальність контенту.

Завдяки різноманітності видавничої продукції компанія здатна охоплювати широкий сегмент ринку, залучати нових клієнтів та зміцнювати довіру постійних партнерів. Різноманітний асортимент також дозволяє швидко реагувати на зміну попиту, розширювати канали збуту та зміцнювати фінансову стійкість підприємства.

Наступним етапом аналізу діяльності ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» доцільно провести PEST-аналіз зовнішнього середовища компанії, що дозволить оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, які впливають на функціонування підприємства та визначити ключові ризики і можливості розвитку на сучасному книжковому ринку.

ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» функціонує в умовах значного впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що формують динамічне середовище діяльності компанії. Політичні ризики залишаються суттєвими, особливо з огляду на військову нестабільність, наявність бюрократичних бар'єрів у видавничій сфері, регуляторні обмеження щодо авторського права та реклами книжкової продукції.

Водночас посилення вимог щодо екологічності друку та пакування відкриває нові можливості для впровадження «зелених» технологій та екоорієнтованого виробництва, що підвищує привабливість компанії для свідомих споживачів.

Таблиця 2.2

PEST-аналіз ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна»

Політичні фактори (Р)	Вага	Оцінка	Економічні фактори (Е)	Вага	Оцінка
Регулювання видавничої діяльності та авторського права	0,25	8	Інфляція та зростання цін на друковані матеріали та папір	0,3	9
Геополітична нестабільність та військові дії	0,3	10	Коливання валютного курсу та вплив на імпорт обладнання	0,2	8
Бюрократія та податковий тиск	0,2	7	Висока вартість логістики та доставки книг	0,2	9
Обмеження на рекламну діяльність (законодавчі вимоги щодо контенту)	0,15	6	Зниження купівельної спроможності населення	0,2	7
Вимоги до екологічності друку та пакування	0,1	7	Логістичні проблеми через перебої з поставками	0,1	6
Всього	1	38	Всього	1	39
Соціальні фактори (S)	Вага	Оцінка	Технологічні фактори (Т)	Вага	Оцінка
Зростання популярності читання та освітніх матеріалів	0,3	9	Автоматизація друкарських процесів	0,3	8
Збільшення попиту на дитячі та навчальні книги	0,25	8	Використання енергозберігаючих технологій у друкарнях	0,3	9
Урбанізація та зростання попиту на цифрові книги та e-learning	0,2	7	Впровадження цифрових платформ для замовлень та обліку	0,2	8
Дефіцит кваліфікованих редакторів та верстальників	0,25	7	Інновації у пакуванні та екологічна утилізація відходів	0,2	7
Всього	1	31	Всього	1	32

Джерело: зроблено автором

Економічні чинники також відіграють ключову роль у діяльності підприємства. Інфляційні процеси, зростання цін на папір, друкарські матеріали та енергоресурси вимагають від керівництва компанії розробки ефективної фінансової стратегії, оптимізації витрат і пошуку економічно вигідних постачальників. Крім того, коливання валютного курсу та нестабільність логістичних ланцюгів змушують підприємство адаптувати свої закупівельні та виробничі процеси для забезпечення безперебійного випуску продукції.

Соціальні фактори визначають зміни в попиті та споживчих вподобаннях.

Серед населення спостерігається зростання інтересу до навчальної, освітньої та дитячої літератури, а також до книг, що сприяють особистісному розвитку. Це змушує компанію постійно переглядати асортимент продукції та впроваджувати нові категорії видань, включаючи інтерактивні книги, навчальні посібники та цифрові формати.

Технологічні зміни відкривають широкі можливості для розвитку компанії. Автоматизація процесів друку та верстки, використання енергозберігаючих та екологічних технологій, впровадження цифрових платформ для управління логістикою та обліком замовлень дозволяють оптимізувати виробничі та комерційні процеси. Інвестування у сучасне програмне забезпечення для контролю якості продукції, аналітики продажів та цифрового маркетингу сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Наступним логічним етапом аналізу діяльності ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» є проведення SWOT-аналізу, що дозволяє комплексно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози зовнішнього середовища (табл. 2.3).

ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» є одним із провідних гравців на ринку книжкової продукції в Україні, що забезпечує стабільну позицію серед конкурентів. Серед основних переваг компанії варто відзначити впізнаваний бренд, наявність власних налагоджених каналів постачання та дистрибуції, сучасні виробничі потужності та висококваліфікований персонал. Ці фактори створюють сприятливі умови для розширення асортименту, залучення нових клієнтських сегментів та інтеграції інноваційних технологій у виробництво та збут.

Серед ключових можливостей для розвитку підприємства варто виділити зростання попиту на навчальні та освітні видання, інтеграцію цифрових форматів, підвищення інтересу до електронних бібліотек та інтерактивних посібників. Крім того, розширення міжнародного співробітництва, участь у закордонних виставках та модернізація друкарських потужностей сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності компанії. Інвестиції у цифровізацію бізнес-процесів та автоматизацію управлінських систем дозволяють оптимізувати витрати, підвищити точність планування та контроль за

виконанням виробничих і комерційних завдань.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна»

Категорія	Показники
Сильні сторони (Strengths)	Впізнаваний бренд на українському ринку книжкової продукції; широкий асортимент видань (освітня література, художня література, дитячі книги, посібники); висококваліфікований персонал та професійні редактори; сучасне обладнання для друку та верстки; налагоджена система дистрибуції та логістики; власні канали продажу та партнерські мережі; можливість швидкого реагування на зміни попиту; наявність досвіду у реалізації інноваційних проектів.
Слабкі сторони (Weaknesses)	Залежність від зовнішніх постачальників паперу та друкарських матеріалів; висока собівартість продукції; обмежений доступ до іноземних авторських видань через регуляторні та логістичні бар'єри; недостатня цифровізація окремих бізнес-процесів; обмежена присутність на міжнародних ринках; потреба у більш активній рекламі та маркетинговій підтримці продукції.
Можливості (Opportunities)	Зростання попиту на освітні та навчальні видання; розвиток електронних форматів книг та інтерактивних посібників; вихід на міжнародні ринки та співпраця з іноземними видавництвами; впровадження цифрових платформ для продажу та управління замовленнями; модернізація друкарського обладнання та автоматизація виробничих процесів; екологічне пакування та впровадження «зелених» технологій, що підвищує лояльність свідомих споживачів; розвиток програм корпоративного навчання та партнерських проектів із освітніми установами.
Загрози (Threats)	Висока конкуренція на ринку книжкової продукції; коливання цін на папір та матеріали для друку; макроекономічна нестабільність та інфляційні ризики; зміни законодавства щодо авторського права та контенту; обмеження на рекламу певних категорій видань; нестабільність логістичних ланцюгів через зовнішні фактори (кризи, війна); зниження купівельної спроможності населення.

Водночас компанія стикається з низкою загроз. Серед основних — висока конкуренція на ринку видавництва та розповсюдження книжкової продукції, зростання собівартості виробництва через подорожчання матеріалів та енергоресурсів, а також макроекономічна нестабільність. Додаткові виклики створює постійна зміна законодавчої бази, включаючи можливе збільшення податків та регуляторні вимоги щодо авторських прав та контенту, що може вплинути на рентабельність продукції та фінансову стійкість підприємства.

Для збереження та зміцнення конкурентних позицій на ринку книжкової продукції, ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» необхідно гнучко реагувати на сучасні виклики, впроваджувати інноваційні видання та формати (зокрема електронні книги та інтерактивні навчальні посібники), посилювати маркетингову та рекламну стратегію, а також оптимізувати внутрішні бізнес-

процеси для зменшення витрат. Комплексне використання сильних сторін підприємства та ефективна реалізація ринкових можливостей дозволить компанії мінімізувати вплив зовнішніх загроз, підвищити лояльність клієнтів і забезпечити стабільне зростання прибутковості та ринкової частки.

У наступній таблиці (табл. 2.4) представлено аналіз конкурентного середовища ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» за моделлю «П'ять сил Портера», що дозволяє оцінити ступінь впливу ключових факторів на діяльність компанії та визначити пріоритетні напрямки стратегічного розвитку.

Таблиця 2.4

Аналіз за п'ятьма силами Портера ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна»

Аналіз за п'ятьма силами Портера	Оцінка впливу	Опис
Конкуренція в галузі	Високий	Ринок книжкової продукції України характеризується високим рівнем конкуренції, оскільки на ньому присутні як великі національні видавництва та дистриб'ютори, так і численні незалежні видавці та інтернет-магазини. Конкуренція проявляється не лише у ціні, але й у якості видань, швидкості доставки та маркетинговій підтримці, що змушує ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» постійно удосконалювати асортимент і стратегії продажу.
Загроза нових гравців	Середній	Вхід на ринок книжкової продукції потребує значних інвестицій у друк, логістику, маркетинг та авторські права. Водночас розвиток електронних та самвидавців відкриває можливості для нових гравців, які можуть конкурувати з традиційними дистриб'юторами та видавництвами.
Сила постачальників	Середній	Підприємство залежить від постачальників друкарських матеріалів (папір, фарби, обкладинки), поліграфічного обладнання та логістичних послуг. Зростання цін на ці ресурси може підвищити собівартість видань, що впливає на фінансові результати компанії.
Сила споживачів	Високий	Споживачі мають широкий вибір книжкової продукції – друковані книги, електронні видання, аудіокниги та інтерактивні навчальні матеріали. Їхні уподобання швидко змінюються відповідно до нових технологій та тенденцій, що змушує компанію постійно адаптувати асортимент, впроваджувати нові формати та канали продажу.
Загроза замінників	Середній	Крім традиційних книг, споживачі можуть обирати електронні книги, аудіокниги, онлайн-курси, блоги та медіаконтент. Популярність цифрових форматів та інтерактивних освітніх ресурсів створює конкуренцію для класичних друкованих видань.

Аналіз за п'ятьма силами Портера показує, що український ринок книжкової продукції характеризується високим рівнем конкуренції. ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» функціонує в умовах постійних змін у споживчих уподобаннях, що зумовлює необхідність швидкої адаптації до нових вимог

ринку та запровадження інноваційних підходів у роботі з клієнтами. Основними викликами для компанії є значна конкуренція з боку великих національних видавництв та дистриб'юторів, активне розширення інтернет-магазинів та платформ самвидаву, а також високі очікування споживачів щодо асортименту, якості продукції та швидкості доставки.

Крім того, компанія зазнає впливу з боку постачальників друкарських матеріалів, поліграфічного обладнання та логістичних послуг, що підвищує собівартість продукції та вимагає ефективного управління витратами. Зростання вимог до екологічності та якості друкованої продукції також стимулює необхідність модернізації виробничих процесів та впровадження нових технологій.

Водночас ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» має значні можливості для розширення своєї присутності на ринку. Це включає впровадження нових форматів видань – електронних книг, аудіокниг та інтерактивних навчальних матеріалів, розвиток власної дистрибуційної мережі та онлайн-платформ, а також активне використання маркетингових стратегій для залучення нових клієнтів і підвищення лояльності існуючих. Оптимізація логістики, підвищення якості обслуговування та адаптація асортименту до сучасних запитів споживачів дозволяють компанії зміцнювати свої позиції на ринку та забезпечувати стабільне зростання навіть за умов високої конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища.

Таким чином, стратегічний розвиток ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» залежить від здатності оперативно реагувати на зміни в попиті, впроваджувати інноваційні рішення, ефективно управляти ресурсами та використовувати сильні сторони компанії для підвищення конкурентоспроможності на українському ринку книжкової продукції.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства як основи формування мотиваційної політики

Аналіз економічної та фінансової діяльності ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» передбачає комплексне дослідження основних фінансових показників, оцінку ефективності господарських операцій та ступеня раціонального використання наявних ресурсів. Підприємство займає стабільні позиції на українському ринку книжкової продукції та освітніх матеріалів, що зумовлює необхідність підтримання високих стандартів фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності.

Фінансова стратегія компанії спрямована на забезпечення стабільного зростання обсягів реалізації книжкової продукції, оптимізацію витрат на закупівлю та логістику, підвищення прибутковості та виконання фінансових зобов'язань перед ключовими партнерами, постачальниками та державними органами. Основними джерелами доходу є продаж друкованих видань, навчальних матеріалів, канцтоварів та супутніх продуктів через розгалужену мережу роздрібних та онлайн-точок продажу, що постійно модернізується та розширюється відповідно до потреб споживачів.

У таблиці 2.5 наведено ключові фінансові показники ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна», які дозволяють оцінити результати діяльності підприємства за останні періоди та визначити основні тенденції розвитку.

Таблиця 2.5

Основні показники діяльності ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна»

Показники	Одиниці виміру	Роки		Відхилення:	
		2023	2024	абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	10 763 029	12 784 705	2021676	-198,81
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	7 500 990	9 800 435	2299445	-198,69
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	531 853	458 709	-73144	-199,14
4. Витрати на збут	тис. грн.	760 728	956 097	195369	-198,74
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	8 793 571	11 215 241	2421670	-198,72
6. Фінансовий результат	від	2 124	1 469		

операційної діяльності (прибуток, збиток)	тис. грн.	421,0	230,0	-655191	-199,31
7. Інші операційні доходи	тис. грн.	46 587,00	73 984,00	27397	-198,41
8. Інші операційні витрати	тис. грн.	54 768,00	101 074,00	46306	-198,15
9. Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	тис. грн.	2 159 304,0	1 540 578,0	-618726	-199,29
10. Чистий фінансовий результат	тис. грн.	1 775 997,0	1 248 254,0	-527743	-199,30
11. Середньорічна вартість активів	тис. грн.	6 309 856	8 524 244	2214387,5	-198,65
12. Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	4640315	6543150	1902835	-198,59
13. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	3530159	4666856	1136697	-198,68
14. Чисельність промислово-виробничого персоналу	осіб	2 056	2 164	108	-198,95
15. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	коп.	81,70	87,72	6,02	-198,93
16. Віддача ОЗ	грн./грн.	3,05	2,74	-0,31	-199,10
17. Коефіцієнт оборотності оборотних активів		3,87	3,31	-0,56	-199,14
17. Продуктивність праці ПВП	грн./особу	5234,94	5907,90	672,97	-198,87
18. Рентабельність продукції	%	28,79	15,72	-13,07	-199,45
19. Рентабельність діяльності (продажів)	%	16,50	9,76	-6,74	-199,41
20. Рентабельність активів	%	28,15	14,64	-13,50	-199,48
21. Рентабельність власного капіталу	%	38,27	19,08	-19,20	-199,50

Упродовж 2023–2024 років фінансово-економічна діяльність ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» зазнала помітних змін, що відобразилися на ключових показниках ефективності. За підсумками 2024 року чистий дохід від реалізації книжкової продукції та навчальних матеріалів зріс на 2 021 676 тис. грн, що становить приріст на 19,81% порівняно з 2023 роком. Загальна сума доходу досягла 12 784 705 тис. грн, що свідчить про позитивну динаміку

продажів та розширення ринку збуту, хоча темпи зростання залишилися дещо нижчими, ніж у попередньому періоді.

Одночасно зі зростанням доходу підвищилася і собівартість реалізованої продукції, яка у 2024 році збільшилася на 2 299 445 тис. грн і склала 9 800 435 тис. грн, що на 19,87% перевищує показники 2023 року. Це може свідчити про підвищення витрат на закупівлю друкованих видань, паперу, поліграфічних матеріалів, а також логістики. Водночас адміністративні витрати компанії знизилися на 73 144 тис. грн (на 13,78%), що вказує на ефективнішу організацію управлінських процесів та оптимізацію внутрішніх витрат. Разом з тим, витрати на збут зросли на 195 369 тис. грн (25,70%), що обумовлено активізацією маркетингових заходів, розвитком онлайн-продажів та розширенням логістичної мережі доставки продукції клієнтам.

Загальні витрати на виробництво та реалізацію продукції у 2024 році збільшилися на 2 421 670 тис. грн, що відповідає темпу зростання собівартості – 19,87%. Таке збільшення витрат створює додатковий тиск на фінансові результати, оскільки приріст доходів не повністю компенсує витратну частину. У результаті операційний прибуток компанії знизився на 655 191 тис. грн, або на 31,61%, що свідчить про зменшення ефективності основної діяльності. Інші операційні доходи, хоч і збільшилися на 27 397 тис. грн (58,81%), залишаються незначним фактором у формуванні загальної фінансової картини, а інші операційні витрати зросли на 46 306 тис. грн (84,57%), що відображає додаткове фінансове навантаження, не пов'язане безпосередньо з основною діяльністю.

Чистий фінансовий результат – прибуток підприємства – також продемонстрував спад, знизившись на 527 743 тис. грн, або на 29,73%, що є наслідком збільшення загальних витрат і зниження рентабельності діяльності. При цьому середньорічна вартість активів компанії зросла на 2 214 388 тис. грн (35,10%), що свідчить про інвестиції в розвиток інфраструктури, розширення складів та модернізацію торгових і логістичних ланцюгів.

Кількість працівників підприємства збільшилася на 108 осіб, що відображає потребу у додаткових трудових ресурсах для забезпечення росту обсягів реалізації та операційної активності. Продуктивність праці на одного

співробітника також покращилася на 672,97 грн, що свідчить про більш ефективну організацію роботи персоналу та підвищення ефективності трудового процесу.

Попри позитивну динаміку доходів та активності компанії, ключові показники рентабельності ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» демонструють негативну тенденцію. Так, рентабельність продукції знизилася на 13,07%, рентабельність операційної діяльності – на 6,74%, рентабельність активів – на 13,50%, а рентабельність власного капіталу – на 19,20%. Ці показники свідчать про зниження ефективності використання наявних ресурсів і зменшення загальної прибутковості підприємства, незважаючи на зростання доходів і активів.

Таким чином, за підсумками 2024 року ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» продемонструвало позитивну тенденцію у збільшенні обсягів реалізації та розширенні активів, проте одночасне підвищення витрат негативно вплинуло на фінансову результативність та рентабельність. У зв'язку з цим компанії необхідно зосередити увагу на оптимізації витрат, підвищенні ефективності управління ресурсами та фінансового планування, щоб зберегти та посилити свої конкурентні позиції на українському ринку книжкової продукції.

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкової економіки фінансовий стан підприємства виступає ключовим фактором його стабільного функціонування, забезпечення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей. Особливо важливим є детальний фінансовий аналіз для великих компаній, таких як ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна», яке відіграє провідну роль на внутрішньому ринку книжкової продукції та активно розвиває дистрибуційні та комерційні напрями.

Аналіз фінансового стану дозволяє не лише оцінити ефективність діяльності підприємства, а й визначити його сильні та слабкі сторони у сфері управління фінансами, а також виробити практичні рекомендації щодо подальшого розвитку та оптимізації ресурсів. Він базується на дослідженні ключових фінансово-економічних показників, які характеризують ліквідність, платоспроможність, рентабельність, ділову активність та структуру капіталу.

Для ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» систематичний фінансовий аналіз

має особливе значення через масштаби діяльності компанії, її роль у забезпеченні доступності книжкової продукції для населення та активну участь у внутрішньому ринку. Врахування зовнішніх економічних викликів, таких як інфляція, коливання попиту та зміни в поведінці споживачів, потребує регулярного моніторингу фінансових показників для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та підтримки сталого розвитку підприємства.

Отже, у табл. 2.6 пропонується представити ключові показники фінансового стану ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна», що дозволяють комплексно оцінити ефективність діяльності та визначити напрями вдосконалення фінансового управління.

Таблиця 2.6

Основні показники фінансового стану ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна»

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення (+/-)	
				2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,57	2,31	2,56	0,74	0,25
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,11	0,33	0,54	0,22	0,21
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8	1,14	1,53	0,34	0,39
Коефіцієнт автономії	0,6	0,74	0,78	0,14	0,04
Рентабельність активів	21,33	28,15	14,64	6,82	-13,51
Рентабельність власного капіталу	43,36	38,27	19,08	-5,09	-19,19
Чиста маржа	13,83	17,02	9,76	3,19	-7,26
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	0,93	1,4	1,42	0,47	0,02
Коефіцієнт заборгованості	0,23	0,2	0,18	-0,03	-0,02

Аналіз ключових показників фінансового стану ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» за 2022–2024 роки свідчить про загалом позитивну тенденцію у сфері ліквідності та фінансової стабільності підприємства, хоча окремі показники прибутковості демонструють певне зниження ефективності діяльності.

Передусім слід відзначити значне покращення ліквідності компанії. Коефіцієнт поточної ліквідності збільшився з 1,57 у 2022 році до 2,31 у 2023 році, а у 2024 році досяг 2,56. Це свідчить про підвищену здатність ТОВ

«Книгаторгсервіс-Україна» покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок обігових активів, що є важливим фактором для стабільного функціонування мережі торгових точок та забезпечення безперебійного постачання книжкової продукції. Абсолютне збільшення цього показника на 0,74 у 2023 році та ще на 0,25 у 2024 році свідчить про поступове зміцнення фінансового становища у короткостроковій перспективі.

Аналогічну позитивну динаміку демонструють й інші коефіцієнти ліквідності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності виріс з 0,11 до 0,54 за два роки, а швидкої ліквідності – з 0,8 до 1,53. Це означає, що компанія отримала здатність оперативно реагувати на фінансові зобов'язання навіть за умов відсутності значних запасів товару на складах.

Позитивні тенденції спостерігаються і у сфері фінансової незалежності підприємства. Коефіцієнт автономії підвищився з 0,6 у 2022 році до 0,78 у 2024 році, що свідчить про зміцнення капітальної структури компанії за рахунок власних коштів і зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Цю тенденцію підтверджує зниження коефіцієнта заборгованості з 0,23 до 0,18, що вказує на зменшення частки зобов'язань у структурі пасивів. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом також перевищив одиницю, що є додатковим сигналом фінансової стійкості та надійності бізнесу.

Візуалізація основних показників ліквідності та фінансової стійкості компанії представлена на рис. 2.3.

Разом із цим, певні занепокоєння викликає динаміка показників прибутковості. Рентабельність активів (ROA) у 2024 році знизилася майже вдвічі – із 28,15% у 2023 році до 14,64% у 2024 році, що свідчить про зменшення ефективності використання активів для отримання прибутку. Така тенденція вимагає від керівництва компанії додаткової уваги до оптимізації витрат, підвищення продуктивності та раціонального використання ресурсів у всіх напрямках діяльності, зокрема в логістиці, управлінні запасами та мережі торгівлі книжковою продукцією.

Отже, ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» демонструє позитивні зрушення у сфері ліквідності та фінансової стабільності, проте для підвищення загальної

рентабельності та ефективності використання активів необхідно продовжувати вдосконалення фінансового менеджменту та оптимізацію операційної діяльності.

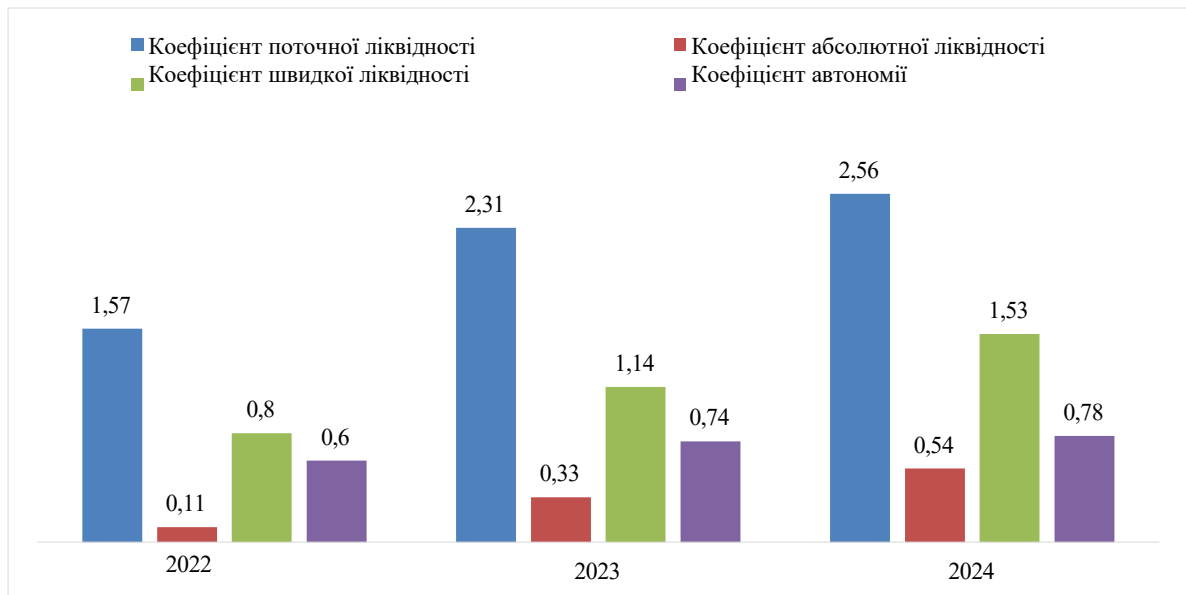


Рисунок 2.3 – Динаміка показників ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» за період 2022-2024 рр.

Аналогічні тенденції простежуються і у рентабельності власного капіталу (ROE). Якщо у 2022 році цей показник становив 43,36%, то до 2024 року він знизився до 19,08%, що означає абсолютне зниження на 19,19%. Таке зменшення відображає суттєве падіння ефективності використання власних фінансових ресурсів підприємства для отримання прибутку. Зниження ROE свідчить про необхідність перегляду стратегічного управління капіталом та раціоналізації інвестиційних рішень у межах компанії, зокрема в сфері закупівель, логістики та розвитку торговельної мережі.

Додатково насторожує динаміка чистої маржі: з 17,02% у 2023 році вона знизилася до 9,76% у 2024 році. Це падіння може бути зумовлене комплексом факторів: зростанням операційних витрат, коливанням закупівельних цін на друкарські матеріали та витрат на логістику, а також змінами у ціноутворенні на продукцію компанії, що реалізується через мережу магазинів і онлайн-платформи.

Попри позитивну динаміку ліквідності та зміцнення капітальної структури, зниження рентабельності та маржинальності свідчить про необхідність комплексного перегляду фінансової та операційної стратегії. Це може включати

оптимізацію внутрішніх витрат, ефективніше управління запасами, підвищення продуктивності персоналу, а також коригування цінової політики для підтримки конкурентоспроможності та стабільного прибутку. Такі заходи дозволять ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» не лише зберегти фінансову стійкість, але й підвищити ефективність використання власного капіталу у довгостроковій перспективі.

Візуалізація показників прибутковості наведена на рис. 2.4.

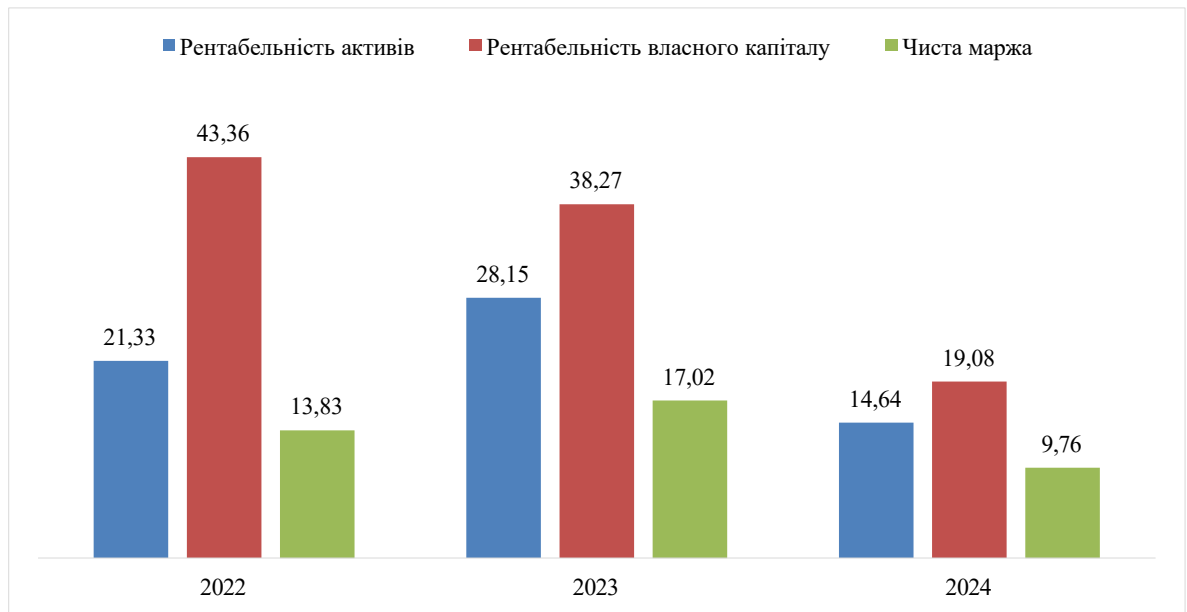


Рисунок 2.4 – Динаміка показників прибутковості ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» за період 2022-2024 рр.

Підсумовуючи, можна відзначити, що ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» показало позитивні результати у сфері ліквідності та фінансової стійкості. Це зумовлено нарощуванням обсягу власного капіталу, зменшенням залежності від зовнішніх джерел фінансування та підвищенням ключових коефіцієнтів платоспроможності. Такі тенденції свідчать про зміцнення фінансової бази компанії та її здатність стабільно виконувати короткострокові та довгострокові зобов'язання.

Водночас спостережене зниження показників прибутковості, зокрема рентабельності активів і власного капіталу, вказує на необхідність більш детального аналізу причин падіння доходності. Це може включати перевірку структури витрат, оцінку ефективності виробничих та торговельних процесів, а

також оптимізацію внутрішніх ресурсів. Реалізація відповідних управлінських рішень дозволить не лише стабілізувати фінансові результати, а й підвищити загальну прибутковість підприємства, забезпечивши його конкурентоспроможність на українському ринку книжкової продукції та подальше нарощування доходів у наступних періодах.

2.3. Оцінювання діючої системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві

Система мотивації та стимулювання праці в ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» відіграє ключову роль у формуванні ефективного трудового потенціалу підприємства. Вона безпосередньо впливає на рівень продуктивності праці, мотивацію до виконання виробничих завдань, професійну зацікавленість та лояльність співробітників, що, у свою чергу, визначає загальну ефективність функціонування компанії та її конкурентні позиції на ринку.

Підприємство застосовує комплексний підхід до мотивації, поєднуючи матеріальні та нематеріальні стимули. До матеріальних засобів належать премії, надбавки, компенсації за виконання додаткових завдань, винагороди за високу продуктивність та досягнення цілей. Нематеріальні стимули спрямовані на задоволення соціальних, професійних та психологічних потреб персоналу, що включає можливості професійного розвитку, участь у навчальних програмах, внутрішні корпоративні заходи та визнання досягнень працівників.

Особливу увагу компанія приділяє адаптації мотиваційної системи до різних категорій персоналу, враховуючи специфіку посадових обов'язків, рівень кваліфікації та професійного досвіду співробітників. Такий диференційований підхід дозволяє формувати індивідуальні стимули, що підвищують зацікавленість працівників у результатах своєї праці та сприяють зростанню загальної продуктивності колективу.

Для подальшого аналізу ефективності роботи системи мотивації доцільно провести оцінку продуктивності працівників підприємства. У табл.

2.7 наведено дані щодо ключових показників продуктивності персоналу, що дозволяють визначити вплив застосовуваних мотиваційних заходів на результативність праці та виявити резерви підвищення ефективності роботи ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка продуктивності праці персоналу ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» у 2022-2024

Показник	Період			Відхилення (+/-)	
	2022	2023	2024	2024/2022	2024/2023
Середньорічна чисельність, осіб	2055	2 056	2 164	1	108
У тому числі робітників	1675	1696	1796	21	100
Питома вага робітників у загальній чисельності працівників	81,5	82,5	83,0	1,000	0,500
Відпрацьовано днів одним працівником за рік	256	257	260	1	3
Середня тривалість робочого дня, год	8	8	8	0	0
Відпрацьовано годин усіма працівниками	16440	16448	17312	8	864
Обсяг проданої продукції тис. грн.	8 661 928,0	10763029	12784705	2101101	2021676
Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн.	4215,05	5234,94	5907,90	1019,89	672,97
Середньорічний виробіток одного робітника, тис. грн.	5171,84	6345,38	7117,96	1173,54	772,58

Аналіз динаміки чисельності та продуктивності праці на підприємстві ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» за період 2022–2024 років свідчить про позитивні тенденції в організації трудового процесу та підвищенні ефективності роботи персоналу. Питома вага робітників у загальній структурі працівників збільшилася з 82,5% у 2023 році до 83,0% у 2024 році, що демонструє зростаючу роль робітничого персоналу у виробничому циклі та підкреслює потребу у розвитку та підтримці саме цієї категорії співробітників.

Кількість відпрацьованих днів одним працівником на рік показує незначне збільшення – на 1 день у 2024 році порівняно з 2023 роком та на 3

дні порівняно з 2022 роком, що може свідчити про підвищену працездатність та більший обсяг виконаної роботи. Стабільність робочого графіка підтверджується незмінною тривалістю робочого дня – 8 годин протягом усього аналізованого періоду. Загальна кількість відпрацьованих годин усіма співробітниками зросла на 864 години у 2024 році порівняно з 2023 роком і на 872 години у порівнянні з 2022 роком, що свідчить про зростання обсягу виробничої діяльності підприємства.

Обсяг реалізованої продукції за аналогічний період зріс на 2 021 676 тис. грн у 2024 році порівняно з 2023 роком та на 2 101 101 тис. грн порівняно з 2022 роком, що свідчить про зростання попиту на продукцію ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» та ефективність маркетингових і виробничих заходів.

Середньорічний виробіток на одного працівника збільшився на 672,97 тис. грн у 2024 році порівняно з 2023 роком, досягнувши 5 907,90 тис. грн, що демонструє зростання продуктивності праці та покращення організації трудового процесу. При цьому середньорічний виробіток одного робітника зріс на 772,58 тис. грн порівняно з 2023 роком і на 1 173,54 тис. грн порівняно з 2022 роком, що свідчить про підвищення ефективності робітничого складу та оптимізацію виробничих процесів.

У ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» матеріальна мотивація залишається основним інструментом стимулювання працівників. До системи матеріальних стимулів належать конкурентоспроможна заробітна плата, щомісячні премії за досягнення виробничих планів, надбавки за вислугу років та інтенсивність праці, а також річні бонуси за підсумками діяльності підприємства. Важливо, що на підприємстві запроваджено прозорий та структурований порядок нарахування премій і доплат, що забезпечує об'єктивність і справедливість у системі винагород. Гнучка система преміювання дозволяє керівникам підрозділів відзначати індивідуальні досягнення працівників, що стимулює ініціативність і відповідальність.

Нематеріальні стимули також відіграють важливу роль у системі мотивації. Вони включають корпоративне визнання досягнень співробітників, нагородження почесними грамотами, участь у внутрішніх конкурсах та

професійних заходах, а також надання можливостей для кар'єрного та професійного зростання. Підприємство активно розвиває корпоративну культуру, спрямовану на формування командного духу, відповідальності та активної участі працівників у житті компанії.

Таким чином, комплексний підхід ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» до мотивації та стимулювання праці сприяє підвищенню ефективності персоналу, оптимізації виробничих процесів та забезпеченню стабільного розвитку підприємства у складних ринкових умовах.

Для стимулювання працівників в компанії використовуються як економічні так і неекономічні стимули (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 - Перелік економічних та неекономічних стимулів в управлінні персоналом в ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна»

Як важливий мотивуючий фактор, ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» забезпечує працівникам широкий спектр соціальних гарантій, закріплених у колективному договорі. Серед них – повне забезпечення безкоштовними гарячими обідами, організація транспортного забезпечення для доставки працівників на роботу, надання безпроцентних позик, матеріальних допомог та додаткових оплачуваних відпусток у разі сімейних обставин. Крім того, передбачено виплату вихідних допомог, що сприяє підвищенню соціальної стабільності та почуття захищеності серед персоналу.

Щорічне підвищення рівня заробітної плати є додатковим стимулом для

підвищення продуктивності праці, оскільки фінансове заохочення залишається одним із найбільш ефективних мотиваторів. Зростання заробітної плати прямо впливає на зацікавленість працівників у якісному та своєчасному виконанні своїх обов'язків, сприяючи більш ефективній організації виробничого процесу.

Окрім матеріальної мотивації, підприємство активно застосовує нематеріальні методи заохочення персоналу, що представлені на рис. 2.6. Система мотивації передбачає комплекс заходів, спрямованих на підтримку позитивного психологічного клімату в колективі, визнання професійних досягнень та адаптацію нових працівників.

Одним із ключових інструментів нематеріальної мотивації є програма «Перевершник кварталу», яка реалізується у два етапи. На першому етапі керівництво відділу визначає найуспішніших співробітників на основі об'єктивних професійних показників, а на другому – колеги таємним голосуванням обирають працівника, який заслуговує на визнання. Такий підхід сприяє формуванню духу змагання, стимулює ініціативність та підвищує загальний рівень залученості персоналу у робочі процеси.

Таким чином, поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів дозволяє ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» підтримувати високу мотивацію співробітників, зміцнювати корпоративну культуру та забезпечувати стабільне підвищення ефективності роботи підприємства в цілому.

ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» приділяє особливу увагу процесу адаптації нових співробітників. Уже у перший робочий день кожен новачок отримує надихаючий лист із вітанням та брендований набір, який містить практичні та цікаві елементи: блокнот, ручку, чашку та фанові наліпки для гаджетів. Такий підхід не лише створює позитивне перше враження, а й сприяє формуванню відчуття приналежності до корпоративної культури та підвищує лояльність нових працівників.

Компанія також підтримує персоналізоване визнання співробітників. Зокрема, усі працівники отримують привітання з днем народження через електронну пошту або месенджери, що підвищує моральний дух і зміцнює командний дух. Окреме значення має святкування дня народження компанії. Урочисті заходи організовуються з нагоди ключових ювілеїв – 1, 3, 5, 7, 10, 15

та 20 років. Це не лише свято, але й ефективний інструмент консолідації колективу навколо історії успіху та спільних цілей.

Ще одним важливим компонентом мотиваційної системи є заохочення наставників. Працівники, які протягом останніх шести місяців успішно підготували до роботи нових співробітників, отримують додаткове визнання та підтримку від компанії. Така практика стимулює розвиток менторської культури та сприяє передачі професійного досвіду всередині організації.

Система мотивації ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» багатокomпонентна і охоплює як новачків, так і досвідчених працівників, формуючи мотивований та згуртований колектив. Мотиваційні механізми поділяються на матеріальні та нематеріальні.

Матеріальна мотивація включає фінансові та нефінансові елементи. До фінансових стимулів належить заробітна плата – основна (погодинна або відрядна) та додаткова. Додаткові виплати можуть бути стимулюючими – за кваліфікацію, стаж чи результати діяльності, а також компенсаційними – за роботу у вихідні дні або за затримку виплат. Премії бувають різні: разові індивідуальні та колективні, місячні індивідуальні та колективні. Соціальні виплати охоплюють оплату відпусток і додаткові пільги.

Матеріальна нефінансова мотивація передбачає соціальні стимули – страхування, медичне обслуговування, а також функціональні – скорочений робочий день або гнучкий графік.

Нематеріальна мотивація включає розвиток у команді, можливості кар'єрного зростання, похвалу керівництва, підтримку дружньої атмосфери та участь у внутрішніх конкурсах, наприклад у програмі «Кращий працівник місяця».

Завдяки комплексній системі мотивації співробітники ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» демонструють високу продуктивність та ефективність роботи, що підтверджується зростанням показників виробітку та якісним виконанням завдань. Структура та принципи мотивації персоналу компанії наочно представлені на рис. 2.6.

Система мотивації працівників ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» є комплексною та структурованою, спрямованою на забезпечення високого

рівня залученості, задоволеності роботою та професійного розвитку персоналу. Вона охоплює кілька напрямів мотивації, що враховують як матеріальні, так і нематеріальні потреби працівників.

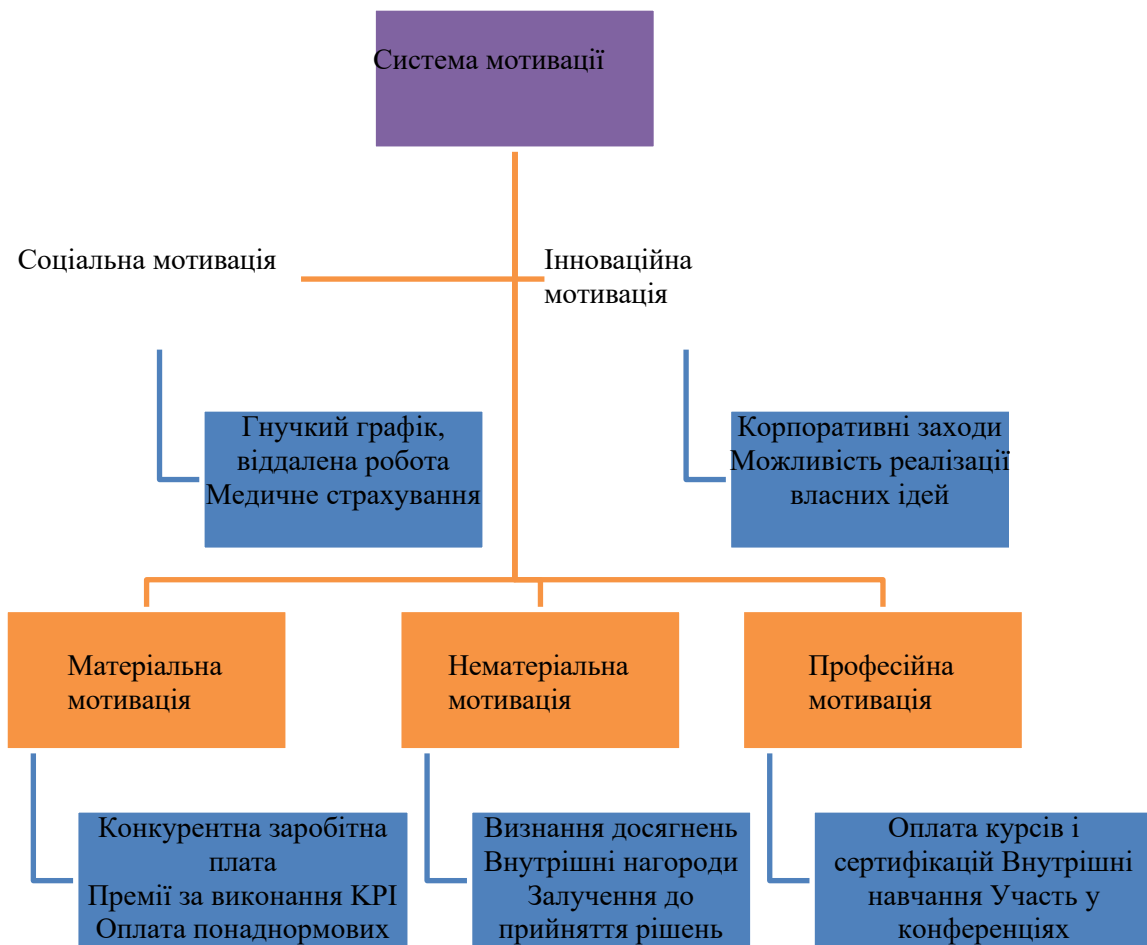


Рисунок 2.6 - Система мотивації працівників ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна»

Матеріальна мотивація в ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» базується на конкурентоспроможному рівні заробітної плати, що відповідає сучасним стандартам ринку праці та враховує специфіку діяльності компанії. Додатково працівники отримують премії за досягнення ключових показників ефективності (КРІ), що стимулює високу результативність та якість виконання робочих завдань. Оплата понаднормових годин дозволяє гнучко реагувати на зміну обсягів роботи та водночас забезпечує додатковий дохід співробітникам.

Нематеріальна мотивація спрямована на системне визнання досягнень персоналу. Працівники отримують внутрішні нагороди, дипломи та грамоти, а також залучаються до участі у процесах прийняття управлінських рішень. Такий підхід сприяє підвищенню лояльності до компанії, формуванню довіри до керівництва та розвитку ініціативності серед персоналу.

Професійна мотивація реалізується через постійне навчання та розвиток персоналу. Компанія фінансує професійні курси та сертифікації, організовує внутрішні тренінги та семінари, заохочує участь у професійних конференціях. Це дозволяє співробітникам удосконалювати компетенції, підвищувати кваліфікацію та адаптуватися до сучасних вимог ринку.

Соціальна мотивація включає створення комфортних умов праці. Працівники мають можливість працювати за гнучким графіком або дистанційно, що сприяє підтримці балансу між професійним та особистим життям. Додатково компанія надає медичне страхування та інші соціальні гарантії, демонструючи турботу про здоров'я та добробут співробітників.

Інноваційна мотивація передбачає організацію корпоративних заходів та проєктів, що сприяють командоутворенню та реалізації власних ідей працівників. Такий підхід стимулює креативність, підтримує культуру інновацій та дозволяє кожному співробітнику відчувати свою значущість у розвитку компанії.

Для оцінки ефективності мотиваційної системи ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» було проведено внутрішнє опитування працівників, що дозволило визначити ключові потреби та структуру мотивації персоналу. Результати дослідження наведено на рис. 2.7, що дозволяє краще планувати подальші заходи щодо підвищення продуктивності та задоволеності працівників.

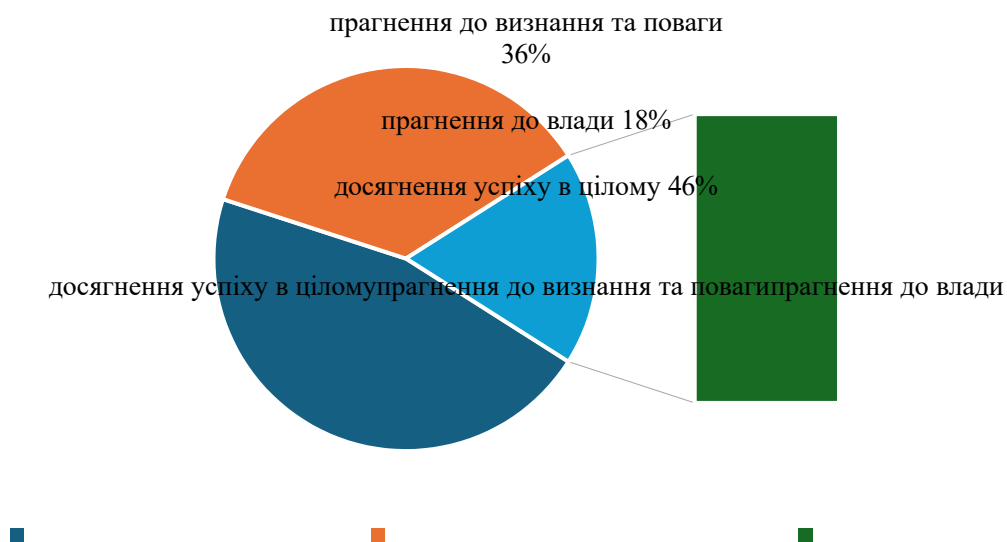


Рисунок 2.7 - Структура основних потреб персоналу ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна», %

Джерело: зроблено автором

На підставі аналізу даних, представлених на рис. 2.7, можна визначити пріоритети потреб співробітників ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна». Так, 46% працівників вважають головним чинником мотивації досягнення конкретних результатів, що свідчить про їхню орієнтацію на продуктивність та результативність, а не на рутинні завдання. Для цієї категорії персоналу важливо відчувати значущість своєї роботи та бачити її вплив на успіх компанії. 36% опитаних відзначили пріоритетом визнання та повагу, тобто соціальне оцінювання їхнього внеску в загальні досягнення підприємства. Ще 18% респондентів висловили прагнення до розширення впливу та більшої автономії у прийнятті рішень, що демонструє їхнє прагнення до лідерства та участі у стратегічному розвитку компанії.

Висновок із цього аналізу полягає в тому, що розуміння структури мотиваційних потреб працівників дозволяє менеджерам з персоналу ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» формувати більш диференційовані та персоналізовані системи стимулювання. Такий підхід забезпечує максимально ефективне поєднання індивідуальних очікувань працівників з цілями організації та сприяє підвищенню залученості персоналу у виробничі та управлінські процеси.

ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» активно інвестує у професійний розвиток співробітників, що є важливим елементом мотивації. Працівники мають змогу проходити внутрішні та зовнішні тренінги, курси підвищення кваліфікації, брати участь у програмах наставництва та внутрішніх навчальних ініціативах. Особливу увагу компанія приділяє розвитку навичок, що відповідають сучасним технологічним та управлінським вимогам ринку.

Соціальний пакет підприємства охоплює широкий спектр послуг: медичне страхування, організацію корпоративного транспорту, забезпечення спецодягом, часткову компенсацію харчування та участь у корпоративних соціальних програмах. Ці заходи сприяють формуванню позитивного ставлення до роботи та підвищують загальний рівень задоволеності персоналу.

Разом із тим, існують напрямки для удосконалення мотиваційної системи. Зокрема, варто розширити можливості індивідуального підходу до

стимулювання, впровадити сучасні цифрові інструменти для оцінки ефективності праці, а також посилити механізми зворотного зв'язку між співробітниками та керівництвом щодо мотиваційної політики. Особливо перспективним є розвиток персоналізованих програм нематеріального заохочення, що стимулюватимуть творчий потенціал та інноваційність працівників.

Отже, система мотивації ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» є комплексною та динамічною, охоплює різні категорії персоналу — від новачків до досвідчених співробітників — і спрямована на формування високоефективного, залученого та лояльного колективу. Подальше вдосконалення цієї системи має базуватися на індивідуалізації підходів до стимулювання, розвитку внутрішніх комунікацій, впровадженні нових форматів нематеріального заохочення та створенні умов для професійного та кар'єрного зростання персоналу.

Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи було детально проаналізовано систему мотивації та стимулювання працівників ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна», що є ключовим інструментом підвищення продуктивності праці, залученості персоналу та ефективності управління компанією. Підприємство займає одну з провідних позицій на українському ринку книжкової торгівлі та дистрибуції, володіє потужною логістичною і складською інфраструктурою, широким асортиментом друкованої та цифрової продукції, а також активно реалізує книги через власну мережу магазинів та онлайн-платформи. Крім того, компанія постачає продукцію в численні регіони України та має досвід міжнародної співпраці з видавництвами та дистриб'юторами.

Аналіз фінансових результатів 2024 року показав, що ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» зафіксувало зростання доходів, однак одночасно зі збільшенням обсягів реалізації зросли й операційні витрати, що призвело до зниження рівня прибутковості. Ця тенденція підкреслює необхідність підвищення ефективності управління витратами та оптимізації бізнес-процесів для забезпечення фінансової стабільності у наступних періодах.

У сфері управління персоналом спостерігається позитивна динаміка продуктивності праці. Зокрема, чисельність робітників зросла, середньорічний виробіток одного працівника підвищився, а обсяги реалізованої продукції збільшилися. Це свідчить про ефективність організації трудових процесів і здатність підприємства адаптуватися до змінних умов ринку, одночасно підтримуючи стабільність і залученість колективу.

Аналіз мотиваційних потреб співробітників компанії показав різноманітність очікувань персоналу та дозволяє менеджерам з персоналу розробляти диференційовані системи стимулювання. Це сприяє індивідуалізації підходів до заохочення, підвищує ефективність використання трудових ресурсів і створює умови для довгострокового розвитку працівників.

Таким чином, система мотивації ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» є багатокомпонентною, гнучкою та орієнтованою на стратегічні цілі компанії. Вона поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, враховує потреби різних категорій персоналу і спрямована на формування згуртованого, мотивованого колективу. Подальше вдосконалення системи мотивації має фокусуватися на підвищенні індивідуалізації стимулювання, розвитку внутрішніх комунікацій та впровадженні сучасних цифрових інструментів оцінки ефективності праці, що дозволить забезпечити стабільність кадрового складу та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку книжкової продукції.

РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ТОВ «КНИГАТОРГСЕРВІС-УКРАЇНА»

3.1. Розроблення проєктних рішень щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці персоналу

У сучасних умовах швидко змінюваного ринку ефективна система мотивації персоналу є одним із головних чинників забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна», одного з провідних учасників українського ринку книжкової торгівлі та дистрибуції, вдосконалення підходів до стимулювання праці співробітників є критичною умовою не лише для збереження лідерських позицій, а й для підвищення продуктивності, оптимізації витрат та формування позитивного корпоративного середовища.

Аналіз існуючої системи мотивації виявив низький рівень внутрішньої комунікації між працівниками та керівництвом компанії, що зменшує залученість персоналу до прийняття рішень і впливає на загальну зацікавленість у досягненні спільних цілей. У зв'язку з цим особливо актуальним стає впровадження нових механізмів мотивації, які не лише підвищать ефективність праці, а й сприятимуть покращенню мікроклімату в колективі, зміцненню взаємодовіри та командного духу [31-32].

Запропонований проєкт передбачає створення динамічного комунікаційного простору всередині підприємства, зокрема через організацію «гуртків ідей», де співробітники зможуть обговорювати власні пропозиції щодо вдосконалення внутрішніх процесів, оптимізації логістики та дистрибуції, підвищення ефективності роботи магазинів і складів, а також поліпшення умов

праці. Участь у таких ініціативах сприятиме професійному розвитку працівників, стимулюватиме прояв ініціативності та креативності, а також зміцнюватиме корпоративну культуру, формуючи атмосферу співпраці та взаємопідтримки (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Характеристика проекту з удосконалення системи мотивації та стимулювання праці персоналу ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна»

Напрямок	Опис заходу	Ціль	Очікуваний результат	Механізм мотивації
Створення комунікаційного поля	Організація «гуртків ідей» для обговорення пропозицій працівників щодо розвитку підприємства та покращення бізнес-процесів	Покращення внутрішньої взаємодії та комунікації в колективі	Залучення персоналу до управління, підвищення мотивації і професійного розвитку	Нематеріальне заохочення, визнання кращих ідей
Організація конкурсної системи	Проведення конкурсів серед працівників на професійні досягнення та особисті таланти (щорічні корпоративні заходи)	Підвищення залученості працівників, підтримка розвитку корпоративної талантів	Підвищення лояльності, формування позитивної корпоративної культури	Матеріальні премії переможцям конкурсів
Впровадження системи бонусів (офіс)	Заохочення офісних працівників за пропозиції щодо оптимізації витрат і покращення внутрішніх процесів	Оптимізація витрат, підвищення ефективності бізнес-процесів	Скорочення витрат, підвищення продуктивності та ефективності управління	Фінансові бонуси від 1 000 до 15 000 грн за результативність
Впровадження системи бонусів покращують процеси (виробництва)	Заохочення виробничих працівників за ініціативи, що покращують процеси виготовлення і скорочують час виробництва	Підвищення продуктивності, покращення якості продукції	Оптимізація виробничих процесів, підвищення якості та зниження виробничих витрат	Фінансові бонуси від 1 000 до 15 000 грн залежно від впливу на показники
	Комплексне удосконалення системи мотивації,	Підвищення	Формування результативного, мотивованого	Поєднання

Загальна мета	покращення комунікації, підвищення ефективності і залучення працівників	продуктивності, мотивації та корпоративної культури	та згуртованого колективу, підвищення фінансових показників	матеріальних і нематеріальних стимулів
---------------	---	---	---	--

Джерело: [33-38]

Для підвищення ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» пропонується реалізація комплексу заходів, спрямованих на розвиток комунікації, стимулювання ініціативи та формування позитивного корпоративного середовища.

Одним із ключових напрямів є створення активного комунікаційного середовища, яке заохочуватиме співробітників до обміну ідеями та обговорення пропозицій щодо покращення внутрішніх процесів. Рекомендується організувати так звані «гуртки ідей» — відкриті платформи для дискусій, де працівники матимуть можливість висловлювати свої думки щодо вдосконалення бізнес-процесів, оптимізації логістики та розширення асортименту продукції. Такий підхід сприятиме не лише загальному розвитку компанії, а й особистісному та професійному зростанню співробітників, підвищуючи їхню зацікавленість у результатах праці та стимулюючи досягнення індивідуальних і командних цілей.

Другим важливим заходом є впровадження конкурсної системи мотивації з матеріальними та нематеріальними заохоченнями. Конкурси можуть охоплювати як професійні досягнення (підвищення ефективності роботи, вдосконалення внутрішніх процесів), так і особистісні ініціативи (творчі проєкти, хобі, новаторські ідеї). Такі заходи дозволяють демонструвати, що компанія цінує не лише професійний розвиток співробітників, а й їхнє самовираження, сприяючи формуванню довіри до керівництва та розвитку корпоративної культури. Оптимально проводити конкурси щорічно в межах корпоративних заходів, коли весь колектив залучений до оцінювання результатів.

Особлива увага приділяється системі бонусів для двох категорій працівників: офісних співробітників та робітників складів і дистрибуції.

Офісний персонал отримуватиме винагороду за пропозиції щодо оптимізації адміністративних та логістичних процесів, підвищення ефективності внутрішніх операцій та розвитку нових каналів продажу. Працівники складів і дистрибуції будуть заохочуватися за ідеї, спрямовані на покращення процесів зберігання та транспортування продукції, підвищення якості комплектації замовлень та скорочення часу обробки замовлень. Винагорода за реалізовані ініціативи варіюватиметься від 1 000 до 15 000 грн залежно від значущості пропозиції та її впливу на фінансові та операційні показники підприємства.

На основі аналізу стану трудової мотивації персоналу ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» за період 2022–2024 років визначено основні напрями, які потребують вдосконалення для підвищення рівня залученості співробітників, росту продуктивності праці та покращення обслуговування клієнтів (рис. 3.1). Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню мотивованого, ініціативного та професійно орієнтованого колективу, що забезпечить стійке зростання ефективності компанії та зміцнення її позицій на ринку.

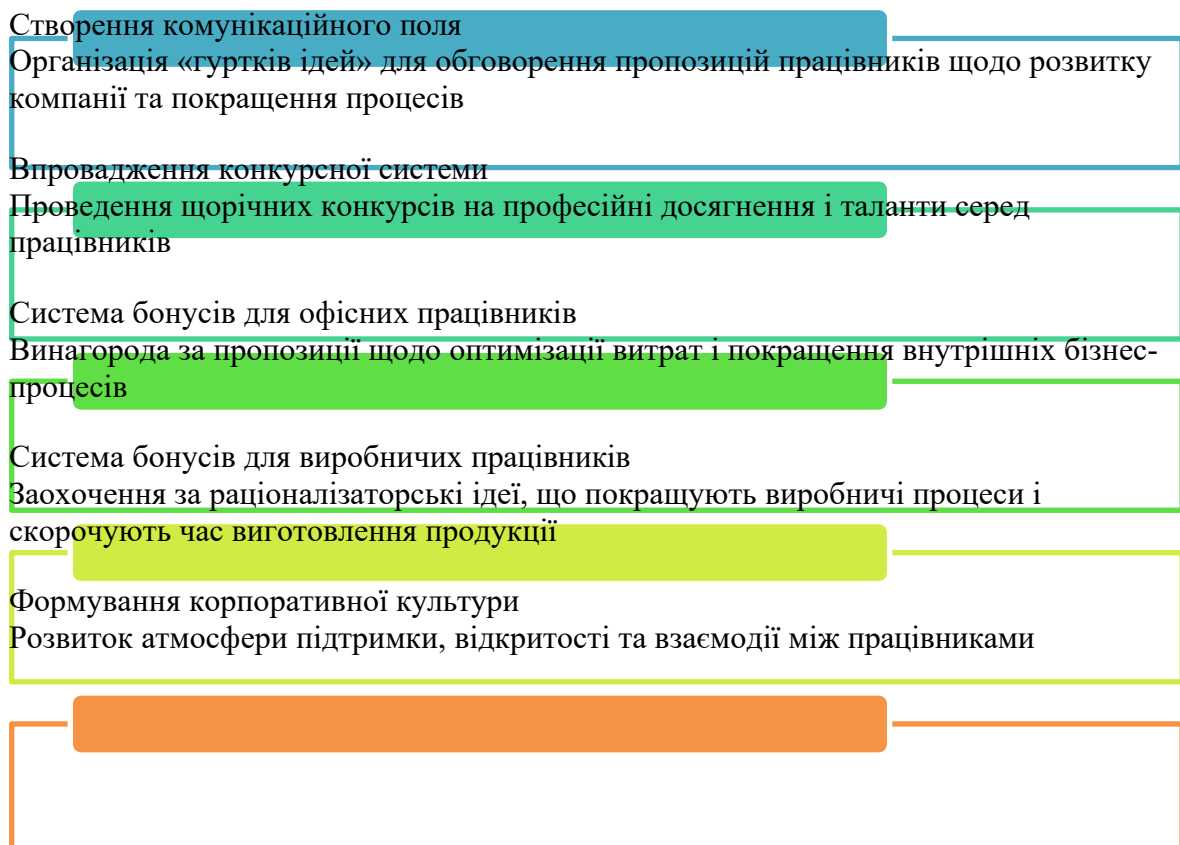


Рисунок 3.1 - Напрямки вдосконалення мотивації праці персоналу ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна»

Джерело: зроблено автором

Проект удосконалення системи мотивації праці персоналу ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» передбачає кілька стратегічних напрямків, спрямованих на підвищення ефективності роботи співробітників, розвиток корпоративної культури та оптимізацію внутрішньої взаємодії в компанії.

Першим напрямком є створення активного комунікаційного середовища, що забезпечить відкритий обмін ідеями та пропозиціями між працівниками та керівництвом. Заплановано організацію спеціальних «гуртків ідей», де співробітники зможуть обговорювати власні ініціативи щодо покращення процесів комплектування та доставки книг, вдосконалення внутрішніх операцій та розвитку нових напрямів діяльності. Такий підхід сприятиме підвищенню рівня залученості працівників у прийняття управлінських рішень, стимулюватиме професійний розвиток та підвищуватиме мотивацію досягати високих результатів у роботі.

Другим напрямком є впровадження конкурсної системи мотивації, що передбачає проведення щорічних заходів у двох площинах: професійній та особистісній. Професійні конкурси будуть оцінювати досягнення співробітників у сфері виконання службових обов'язків, наприклад, за ефективність обробки замовлень, точність комплектування, оптимізацію логістики чи розвиток нових напрямів продажу. Особистісні конкурси націлені на виявлення талантів, творчих ініціатив, хобі та інноваційних пропозицій працівників. Це не лише дозволить відзначати та підтримувати активних та креативних співробітників, а й формуватиме дружню атмосферу в колективі, зміцнюватиме корпоративну культуру. Матеріальні винагороди за перемогу слугуватимуть додатковим стимулом для активної участі у конкурсах.

Третій напрямок передбачає впровадження системи бонусів, орієнтованої на дві категорії персоналу: офісних співробітників та працівників складів і логістики. Офісні працівники отримуватимуть фінансове заохочення за пропозиції, що сприятимуть оптимізації витрат компанії, покращенню внутрішніх процесів або розвитку продажів. Працівники складів і логістики будуть мотивовані подавати ідеї, спрямовані на підвищення швидкості та

якості обробки замовлень, вдосконалення логістичних процесів та забезпечення точності комплектування книг. Розмір бонусу залежатиме від значущості внеску та його впливу на фінансові й операційні показники компанії і коливатиметься від 1 000 до 15 000 гривень. Такий підхід заохочує працівників брати активну участь у розвитку підприємства та водночас допомагає ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» підвищувати ефективність бізнес-процесів і зміцнювати конкурентні позиції.

Четвертий напрямок спрямований на формування корпоративної культури, яка базується на принципах підтримки, відкритості та взаємодії. Це дозволить підвищити задоволеність працівників умовами роботи, зміцнити командний дух, знизити плинність кадрів і забезпечити стабільність у виконанні бізнес-завдань.

Впровадження цих напрямів у комплексі дасть змогу підвищити продуктивність і якість роботи персоналу, оптимізувати внутрішні процеси та поліпшити фінансові показники компанії, що сприятиме стабільному розвитку ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» та закріпленню її позицій на ринку книжкової продукції.

Проект реалізується у шести послідовних етапах, детальна схема яких наведена на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 - Етапи проекту підвищення мотивації та продуктивності персоналу ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна»

Джерело: зроблено автором

У результаті впровадження запропонованого проекту очікується досягнення таких ключових змін у діяльності ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна»:

- Зростання середньорічного обсягу оброблених замовлень та наданих послуг на одного працівника;
- Підвищення загальної ефективності роботи компанії та оптимізація використання ресурсів;
- Покращення організації внутрішніх робочих процесів, зростання рівня задоволеності працівників та розвиток їхніх професійних компетенцій;
- Посилення позицій підприємства на ринку книжкової продукції та підвищення його конкурентоспроможності.

Реалізація цього проекту має на меті комплексне підвищення продуктивності та якості діяльності компанії через оптимізацію внутрішніх процесів, розвиток кадрового потенціалу та впровадження сучасних управлінських практик. Очікується, що здійснення запланованих заходів забезпечить стабільне зростання ефективності та продуктивності всіх структурних підрозділів підприємства.

Щодо матеріальної мотивації пропонується впровадити преміювання найефективнішого та найпродуктивнішого працівника компанії у розмірі 2 000 грн. Додатково рекомендовано реалізувати програму «Скринька ідей», у межах якої співробітники можуть пропонувати свої інноваційні рішення щодо підвищення продуктивності, оптимізації робочих процесів або поліпшення внутрішніх операцій. Переможці отримують премію в діапазоні від 2 000 до 12 000 грн. Особливий акцент варто зробити на залученні працівників, які безпосередньо виконують ключові процеси, адже саме вони мають глибоке розуміння нюансів своєї роботи та можуть пропонувати

ефективні та швидкі рішення.

Крім того, проєкт передбачає заходи щодо формування та розвитку корпоративної культури ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна». Основні напрями вдосконалення корпоративної культури включають:

- Активізацію процесів розвитку корпоративних цінностей та відповідальності серед співробітників;
- Підвищення ефективності управління персоналом через запровадження бонусної системи для менеджерів, що стимулюватиме їх до підтримки та розвитку команди;
- Створення сприятливої психологічної атмосфери та зміцнення дружніх стосунків між працівниками.

Особлива увага приділяється усвідомленню співробітниками значущості їхньої праці для компанії та суспільства загалом. Важливо, що оплата праці супроводжується сплатою податків, які спрямовуються на підтримку національних програм та відбудову країни, що формує додаткове відчуття соціальної відповідальності та значущості виконуваної роботи.

Таким чином, система розвитку персоналу в ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» будується на комплексному підході, що поєднує матеріальне та нематеріальне заохочення, розвиток професійних компетенцій і формування позитивного корпоративного середовища, спрямованого на стабільне зростання продуктивності та довгострокове утримання кваліфікованих кадрів (див. рис. 3.3).



Рисунок 3.3 - Система розвитку персоналу в ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» в умовах завершення війни

Джерело: Створено автором

У післявоєнний період стратегічне управління розвитком персоналу в ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» набуває особливої значущості. Важливо спрямувати діяльність на відновлення людського потенціалу, підвищення мотивації працівників та вдосконалення внутрішньої взаємодії. Пропонується впровадження комплексної системи розвитку персоналу, яка зосереджена на розвитку особистісних компетенцій співробітників, їхньої емоційної стійкості, здатності до командної роботи та самореалізації. Особливу увагу слід приділити вдосконаленню м'яких навичок, лідерського потенціалу, емоційного інтелекту, відповідальності та ініціативності.

Доцільним є створення постійної корпоративної програми навчання за рахунок компанії. Вона має охоплювати професійні курси підвищення кваліфікації, адаптовані під специфіку діяльності кожного співробітника, а також організацію спільних тренінгів, спрямованих на командування та розвиток ефективної комунікації. Таке навчання повинно проводитися систематично, бути

максимально практикоорієнтованим та відповідати реаліям відновлення економіки у післявоєнний період.

Для зміцнення колективу доцільно організовувати неформальні зустрічі поза межами офісу — спільне святкування корпоративних подій, волонтерські ініціативи, виїзні командні активності. Ці заходи сприятимуть підвищенню згуртованості, формуванню дружньої атмосфери, зменшенню психологічного навантаження та стресу, що накопичився протягом воєнного часу.

Особливий акцент слід зробити на розвитку корпоративної культури, що базується на відкритості, підтримці та взаємній довірі. Керівництво повинно активно залучатися до формування людського стилю управління, який передбачає не лише трансляцію стратегічного бачення компанії, але й врахування пропозицій та ініціатив працівників, а також оперативний зворотний зв'язок. Такий підхід підвищує рівень довіри до менеджменту, зміцнює командну єдність і сприяє стійкому розвитку ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» у післявоєнний період.

Важливо відзначити, що воєнні події мали суттєвий вплив не лише на зайнятість та рівень оплати праці, а й на морально-психологічний стан співробітників. Тому HR-менеджмент компанії має концентрувати зусилля на створенні сприятливого внутрішнього середовища, орієнтованого на підтримку, взаєморозуміння та атмосферу єдності. Формування дружніх і довірливих стосунків між працівниками може стати критично важливим чинником стабілізації корпоративного середовища та позитивно вплинути на фінансові та операційні результати компанії.

У післявоєнний період корпоративна культура ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» має бути спрямована на зміцнення доброзичливих і партнерських взаємин між співробітниками, а також на формування здорового психологічного клімату всередині колективу. Особливу увагу слід приділити усвідомленню кожним працівником значущості своєї праці у контексті національного відновлення: отримуючи заробітну плату, співробітники сплачують податки, які надходять до державного бюджету та спрямовуються на відбудову інфраструктури, підтримку соціальних програм та розвиток економіки.

Реалізація запропонованого проєкту має створити комплексне середовище

для підвищення мотивації працівників. Це досягається через запровадження ефективних каналів комунікації, стимулювання ініціативності, а також через формування корпоративної культури, що базується на розвитку, взаємопідтримці та взаємоповазі. Важливим елементом є поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, які спонукають працівників активно долучатися до вдосконалення робочих процесів та підвищення ефективності компанії.

Впровадження цих заходів сприятиме зростанню продуктивності та якості роботи персоналу, зміцненню внутрішніх бізнес-процесів та оптимізації використання ресурсів. Крім того, посиляться відчуття відповідальності співробітників за результати своєї роботи та їхній внесок у досягнення стратегічних цілей підприємства.

Завдяки комплексному підходу, що охоплює розвиток корпоративної культури, вдосконалення мотиваційної системи та підтримку професійного росту співробітників, ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» зможе забезпечити стабільне підвищення продуктивності, зміцнити конкурентні позиції на ринку та закласти надійний фундамент для сталого розвитку компанії в умовах післявоєнного відновлення.

3.2. Економічне обґрунтування та оцінка ефективності впровадження запропонованих мотиваційних заходів

Обґрунтування ефективності реалізації запропонованого проєкту з удосконалення системи мотивації та стимулювання праці у ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» ґрунтується на комплексному підході до вирішення ключових завдань управління персоналом та відповідає сучасним викликам, що виникли внаслідок післявоєнного відновлення економіки, потреби підвищення продуктивності праці й формування стабільного, мотивованого колективу.

Проєкт розроблено на основі детального аналізу мотиваційного стану персоналу компанії за період 2022–2024 років, що дозволило виявити основні слабкі місця існуючої системи стимулювання. Основною метою проєкту є

комплексна модернізація підходів до мотивації та заохочення працівників, що охоплює одночасно матеріальні і нематеріальні стимули, розвиток корпоративної культури, а також підвищення ефективності внутрішньої комунікації та взаємодії між підрозділами.

Ключовим чинником ефективності запропонованого проєкту є структурованість та логічна послідовність впровадження заходів, що забезпечує системність змін і довготривалий результат. Зокрема, створення інтерактивного комунікаційного середовища, включаючи «гуртки ідей», відкриті дискусійні платформи та внутрішні форуми для обміну пропозиціями, дозволить працівникам активніше залучатися до управлінських процесів та процесів ухвалення рішень, а також сприятиме розвитку корпоративної відповідальності.

Таке комунікаційне поле безпосередньо впливає на продуктивність праці, оскільки забезпечує більш ефективну взаємодію між відділами, скорочує час на узгодження завдань та зменшує втрати ресурсів, що в підсумку покращує фінансово-економічні показники компанії. Зокрема, оцінка впливу створеного комунікаційного середовища на рентабельність ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» демонструє позитивну динаміку ключових показників. Так, рентабельність активів підвищилася з 14,64 % до 15,08 %, що свідчить про більш ефективне використання ресурсів підприємства та підвищення загальної результативності роботи.

Реалізація проєкту також сприяє оптимізації внутрішніх процесів, стимулює ініціативність працівників та їхнє прагнення до професійного розвитку. Матеріальні заохочення, такі як система бонусів за впроваджені ініціативи, премії за досягнення KPI, а також нематеріальні стимули — визнання досягнень, участь у корпоративних проєктах, можливості для навчання та професійного росту — формують комплексний механізм мотивації, який забезпечує високий рівень залученості персоналу.

Таким чином, впровадження запропонованого проєкту забезпечує не лише підвищення продуктивності праці та покращення фінансових показників компанії, але й зміцнення корпоративної культури, розвиток комунікаційних зв'язків та формування позитивного психологічного клімату всередині колективу ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна». Це створює передумови для сталого

розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та довготривалої стабільності на ринку.

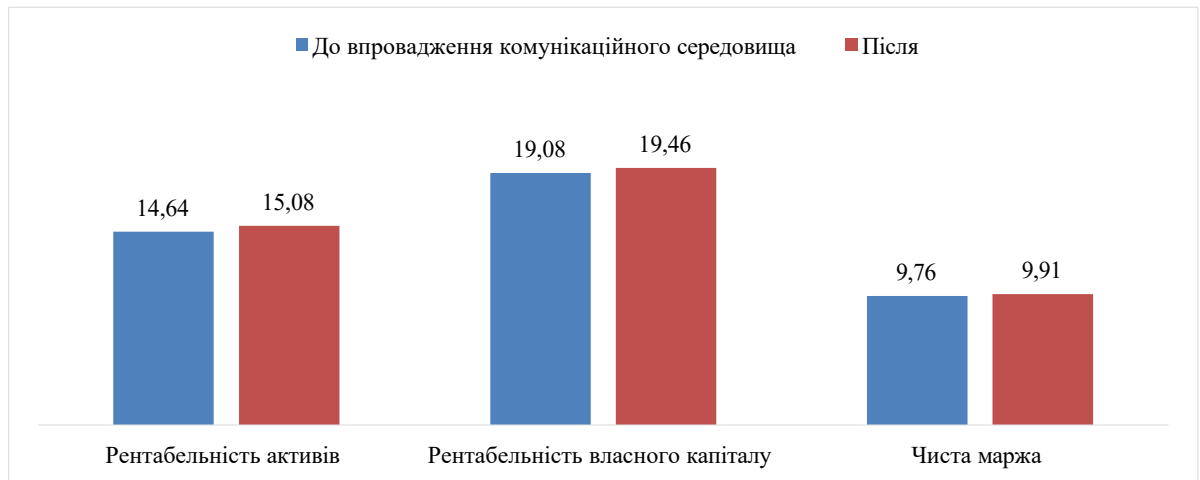


Рисунок 3.5 – Оцінка впливу створеного комунікаційного середовища на показники рентабельності ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна»

Рентабельність власного капіталу ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» за результатами впровадження нового проєкту з удосконалення мотиваційної системи зросла з 19,08 % до 19,46 %. Такий показник свідчить про підвищення ефективності використання власних інвестицій підприємства та зростання прибутковості коштів, вкладених власниками. Це підтверджує, що формування сприятливого мікроклімату в колективі, активізація ініціативності та залученості працівників позитивно вплинули на ключові фінансові результати компанії. Зростання показника рентабельності власного капіталу демонструє, що працівники стали більш мотивованими для пошуку рішень, які не лише оптимізують внутрішні процеси, але й створюють додаткову вартість для акціонерів.

Чиста маржа підприємства підвищилася з 9,76 % до 9,91 %, що відображає збільшення обсягу чистого прибутку, отриманого з кожної гривні виручки. Таке покращення фінансового результату є прямим наслідком комплексного підходу до стимулювання працівників: підвищення мотивації сприяло зменшенню браку, оптимізації виробничих процесів, вдосконаленню обслуговування клієнтів та раціоналізації витрат. Крім того, покращення внутрішньої взаємодії між відділами та розвиток корпоративної культури призвели до більш ефективного ухвалення управлінських рішень.

Аналіз динаміки ключових фінансово-економічних показників засвідчує, що створення відкритого та інтерактивного комунікаційного середовища в ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» не лише покращує психологічний клімат у колективі, а й безпосередньо впливає на зростання рентабельності, прибутковості та загальної конкурентоспроможності підприємства. Позитивна кореляція між активною участю працівників у робочих процесах і фінансовими результатами підтверджує ефективність інтегрованого підходу до мотивації та стимулювання персоналу.

Ще одним ефективним заходом є впровадження конкурсної системи з професійними та особистісними номінаціями, що дозволяє створити здорову внутрішню конкуренцію, виявляти таланти, підтримувати мотивацію та зміцнювати командний дух. Конкурси спрямовані не лише на оцінку результатів виконання робочих обов'язків, а й на розвиток творчих здібностей, особистісного потенціалу та інноваційних ініціатив співробітників.

Додатково до цього, система фінансових бонусів у діапазоні від 1 000 до 15 000 гривень стимулює працівників подавати власні пропозиції щодо оптимізації внутрішніх і виробничих процесів. Це включає ініціативи щодо скорочення часу виконання робочих завдань, підвищення ефективності використання ресурсів, поліпшення якості послуг та продуктів компанії. Таким чином, грошове заохочення безпосередньо стимулює підвищення продуктивності, активізацію креативного потенціалу персоналу та сприяє зростанню ефективності витрат підприємства, що в підсумку забезпечує стійке фінансове зростання та зміцнення позицій ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» на ринку (рис. 3.6).

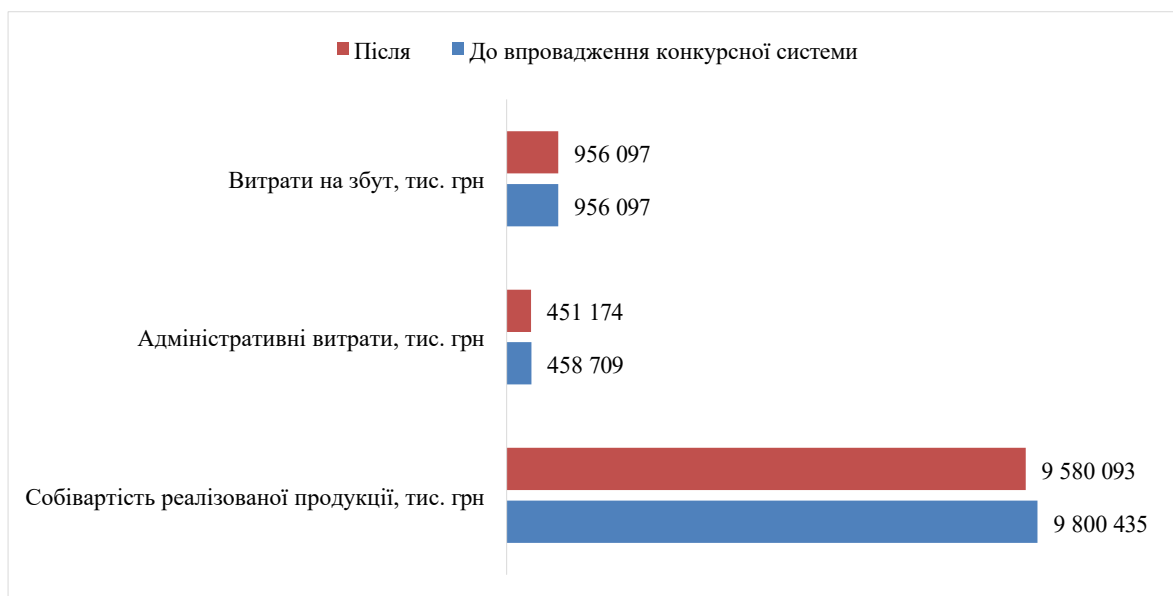


Рисунок 3.6 – Оцінка впливу конкурсної системи з професійними та особистісними номінаціями на оптимізацію витрат ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна»

Оцінка впливу впровадженої конкурсної системи з професійними та особистісними номінаціями на структуру витрат ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» демонструє помітні позитивні зміни, які, найімовірніше, пов'язані із зростанням мотивації персоналу та зміцненням корпоративної культури. Так, собівартість реалізованої продукції зменшилася з 9 800 435 тис. грн до 9 580 093 тис. грн, що становить економію 220 342 тис. грн. Це свідчить про підвищення ефективності виробничих процесів, раціоналізацію використання матеріальних та трудових ресурсів, а також про активне залучення співробітників до пошуку шляхів оптимізації робочих операцій. Можна зробити висновок, що конкурсна система стимулювала працівників до більш відповідального виконання своїх обов'язків, зменшення виробничих витрат та економного розподілу ресурсів, а також сприяла ефективнішому управлінню часом на всіх етапах виробництва.

Адміністративні витрати підприємства також зазнали зниження – з 458 709 тис. грн до 451 174 тис. грн. Це може свідчити про вдосконалення організаційних процедур, підвищення продуктивності адміністративного персоналу та оптимізацію управлінського апарату. Залучення працівників до участі у конкурсах і преміальних програмах, ймовірно, стимулювало розвиток ініціативності, дисципліни та відповідальності серед співробітників офісного

персоналу, що безпосередньо вплинуло на скорочення адміністративних витрат.

Витрати на збут залишилися стабільними і становили 956 097 тис. грн, що свідчить про стабільність ресурсів, залучених до реалізації продукції. Незмінність цієї статті може бути пояснена тим, що впроваджена система конкурсів та номінацій поки що не охоплювала безпосередньо діяльність відділу збуту, або ефект від нових мотиваційних механізмів на цей напрям ще не проявився у звітному періоді.

В цілому результати аналізу підтверджують, що конкурсна система з професійними та особистісними номінаціями значно підвищила ефективність витратної структури підприємства. Оптимізація виробничих та адміністративних процесів, економія коштів і підвищення продуктивності свідчать про доцільність використання таких мотиваційних інструментів у діяльності ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна».

Крім матеріальної мотивації, важливе значення для підприємства має розвиток корпоративної культури, заснованої на взаємопідтримці, відкритості та спільній відповідальності. Такий підхід сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню задоволеності працею та формуванню лояльного, відданого компанії колективу. Особлива увага в проєкті приділяється післявоєнній адаптації персоналу – пропонуються програми розвитку особистісних якостей, м'яких навичок, емоційної стійкості та лідерського потенціалу.

Впровадження платформи з розвитку корпоративної культури у ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» дало відчутний ефект не лише з точки зору операційної ефективності, але й у контексті формування цінностей компанії. Зокрема, підвищення загальної продуктивності працівників на 1 % стало результатом покращення внутрішньої комунікації між відділами, активізації ініціативності та зміцнення культури взаємоповаги, відкритості та командної співпраці. Це підтверджує, що комплексна стратегія розвитку корпоративної культури безпосередньо впливає на операційні показники та сприяє сталому розвитку ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» у післявоєнний період.

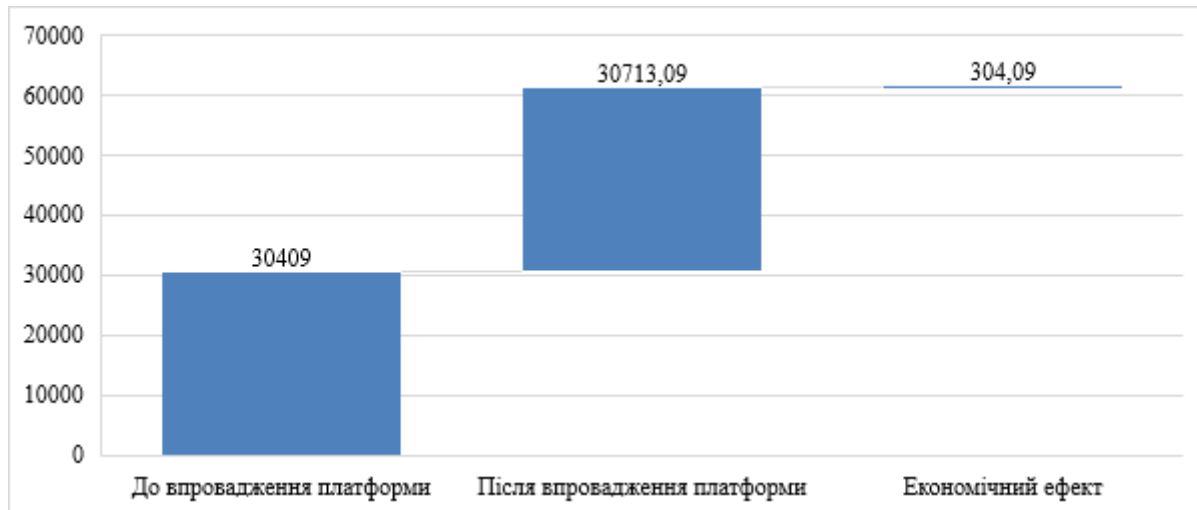


Рисунок 3.7 - Економічний ефект від впровадження платформи з розвитку корпоративної культури ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» грн

Позитивна динаміка у взаємодії між підрозділами ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» свідчить про значне зміцнення командної роботи, яка є ключовим елементом корпоративної культури підприємства. Скорочення простоїв у виробничих процесах та мінімізація затримок із постачанням матеріалів стало можливим завдяки покращенню внутрішньої комунікації та впровадженню прозорих каналів обміну інформацією. Працівники почуваються більш залученими до загального процесу, усвідомлюючи себе частиною єдиного механізму, що підвищує рівень відповідальності, ініціативності та довіри між колегами.

Економія у розмірі 304 090 грн безпосередньо відображає ефект від покращення внутрішньої взаємодії. Це підтверджує, що культура ефективної комунікації не лише підтримує людський капітал, а й позитивно впливає на фінансові показники підприємства. В умовах сучасного ринку, де адаптивність і швидкість реагування є критично важливими, корпоративна культура ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» стає стратегічним інструментом, який поєднує людський потенціал із оптимізацією бізнес-процесів, забезпечуючи високі результати діяльності.

Особливу увагу в запропонованій системі приділено розвитку ініціативності не лише серед офісного персоналу, але й серед працівників виробничих підрозділів. Це дозволяє підвищити ефективність ключових виробничих процесів, покращити якість послуг і забезпечити дотримання

встановлених термінів виконання завдань.

Впровадження програми «Скринька Ідей» та запровадження персональних премій за конкретні інноваційні пропозиції дозволяє мотивувати співробітників до пошуку рішень, що безпосередньо адаптовані до їхніх робочих процесів. Такий підхід створює прямий зв'язок між мотивацією працівників та результатами діяльності підприємства, сприяючи підвищенню продуктивності та вдосконаленню внутрішніх процедур.

На практиці, преміювання двох найкращих працівників ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» за реалізацію інноваційних ініціатив призвело до зростання їхньої продуктивності на 5 %, що демонструє ефективність матеріальних стимулів у поєднанні з розвитком корпоративної культури та активною участю працівників у вдосконаленні процесів (рис. 3.8). Це підтверджує, що інвестиції в людський капітал та створення стимулюючого середовища здатні забезпечити стійке зростання ефективності компанії у довгостроковій перспективі.

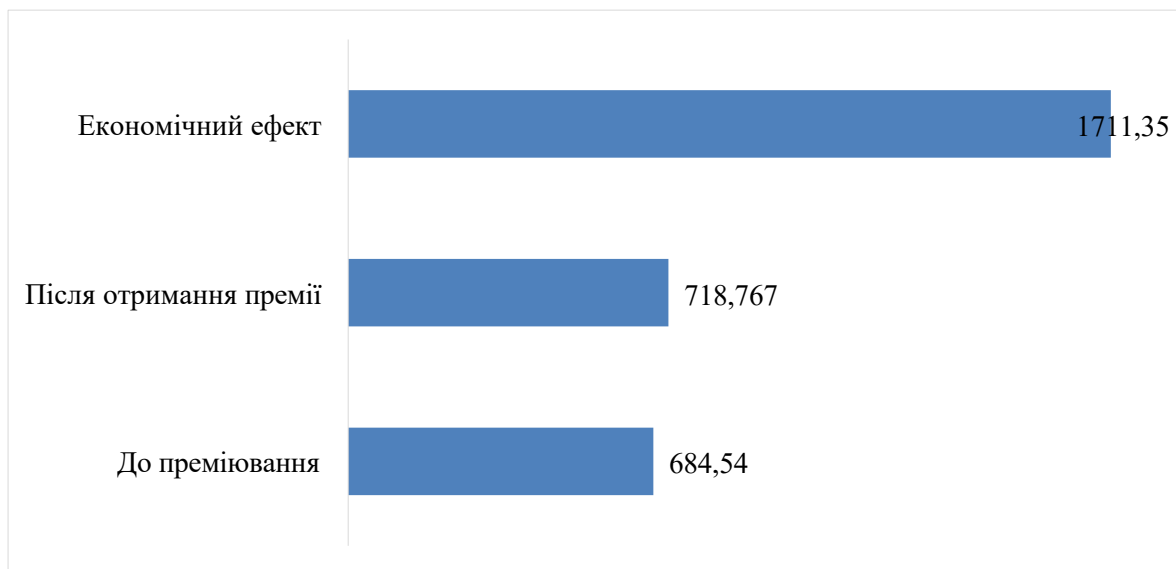


Рисунок 3.8 - Ефект впливу преміювання працівників на рівень продуктивності праці працівників ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна»

Джерело: зроблено автором

З аналізу даних, представлених на рисунку 3.8, видно, що впровадження системи преміювання як інструменту матеріального стимулювання праці позитивно вплинуло на продуктивність співробітників ТОВ «Книгаторгсервіс-

Україна». Зокрема, продуктивність праці працівників, які отримали премії, збільшилась на 5%. Такий приріст є вагомим, враховуючи масштаби діяльності компанії, де навіть незначне підвищення ефективності роботи персоналу здатне створити значний економічний ефект.

Зростання продуктивності безпосередньо пов'язане з підвищенням мотивації працівників. Коли співробітники усвідомлюють, що їхня праця оцінюється та винагороджується відповідно до конкретних результатів, вони демонструють вищий рівень зацікавленості у досягненні планових показників, більш відповідально ставляться до виконання завдань, активно оптимізують робочі процеси та проявляють ініціативу у вдосконаленні виробничих операцій. Впровадження премій дозволило перетворити особисту мотивацію працівників на конкретний приріст продуктивності.

У фінансовому вимірі підвищення продуктивності на 5% дало компанії додатковий економічний ефект у розмірі 1 711,35 тис. грн. Ці кошти є результатом більш ефективного використання робочого часу та ресурсів, що дозволило збільшити обсяг виробленої продукції без додаткових витрат. Іншими словами, підприємство змогло отримати більше продукції та послуг з тих же ресурсів, що свідчить про зростання загальної операційної ефективності.

Крім прямого економічного ефекту, система преміювання принесла низку непрямих позитивних результатів. До них належать зниження плинності кадрів, покращення морально-психологічного клімату в колективі, посилення командної взаємодії та підвищення лояльності працівників до компанії. Ці фактори є критично важливими для стабільного та довгострокового розвитку підприємства, а також для формування його конкурентних переваг на ринку.

Таким чином, запровадження преміювання не лише сприяло підвищенню продуктивності праці, але й створило передумови для сталого підвищення ефективності виробничої діяльності ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна». Воно також відкриває перспективу подальшого розширення мотиваційних інструментів і вдосконалення управлінських підходів до персоналу.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що реалізація запропонованого проєкту матиме комплексний позитивний ефект. Прогнозується, що завдяки удосконаленню мотиваційної системи

продуктивність праці на підприємстві підвищиться, а компанія отримає стабільне зростання конкурентоспроможності. Очікувані економічні результати включають збільшення доходу від реалізації продукції на 4%, приріст валового доходу – на 3%, а чистого прибутку – на 2%, що підтверджено розрахунками, наведено у таблиці 3.2.

Покращена система мотивації персоналу ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» демонструє, що стратегічне управління людським капіталом та впровадження ефективних матеріальних стимулів сприяють не лише підвищенню продуктивності праці, але й безпосередньо впливають на фінансові показники підприємства, створюючи умови для стійкого розвитку та зміцнення позицій компанії на ринку.

Таблиця 3.2

Вплив проєкту з покращення мотивації та стимулювання праці персоналу на фінансові результати діяльності ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна»

Показники	До провадження заходів	Після провадження заходів	Відхилення, тис. грн
1	2	3	4
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	12 784 705	13296093,20	511 388,20
Валовий прибуток	2 984 270	3073798,10	89 528,10
Чистий прибуток	1 248 254	1273219,08	24 965,08

Джерело: зроблено автором

У результаті реалізації запропонованого проєкту з удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» спостерігається значне покращення ключових фінансових показників. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 511 388,20 тис. грн. Це підкреслює підвищення ефективності роботи співробітників, зростання продуктивності та покращення якості обслуговування клієнтів.

Крім того, такий приріст виручки свідчить про посилення позицій бренду на ринку завдяки більшій залученості та мотивації персоналу. Вмотивовані працівники змогли створити додану вартість у продукції та послугах, що дозволило компанії або реалізувати більший обсяг продукції, або підвищити її

цінність без додаткових витрат.

Валовий прибуток ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» також показав позитивну динаміку, збільшившись на 89 528,10 тис. грн. Це зростання свідчить про підвищення маржинальності продукції та оптимізацію витрат, що стало можливим завдяки більш відповідальному підходу персоналу до робочих процесів, ресурсів та часу. Ініціативність співробітників, підкріплена новими мотиваційними заходами, сприяла виявленню резервів у виробництві, покращенню організації роботи та раціоналізації витрат, що безпосередньо вплинуло на фінансові результати компанії.

Чистий прибуток підприємства збільшився на 24 965,08 тис. грн, що є результатом комплексного покращення фінансових показників і свідчить про вплив нематеріальних факторів, таких як розвиток корпоративної культури, вдосконалення мотиваційної системи, активне залучення працівників до прийняття рішень та їхній професійний розвиток.

Навіть помірне збільшення чистого прибутку демонструє економічну ефективність інвестицій у персонал і підтверджує, що мотиваційні програми та корпоративні ініціативи мають безпосередній вплив на фінансові результати та довгострокову стійкість підприємства.

На рисунку 3.9 запропоновано показати комплексний вплив реалізованого проєкту на ліквідність та фінансову стабільність ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна». Очікується, що вдосконалена система мотивації не лише підвищить продуктивність і прибутковість, а й сприятиме зміцненню фінансової стійкості компанії, зниженню ризиків та формуванню умов для сталого розвитку на ринку. Таким чином, запроваджені заходи створюють ефективне поєднання людського та економічного капіталу, що стає ключовим фактором довгострокового успіху підприємства.

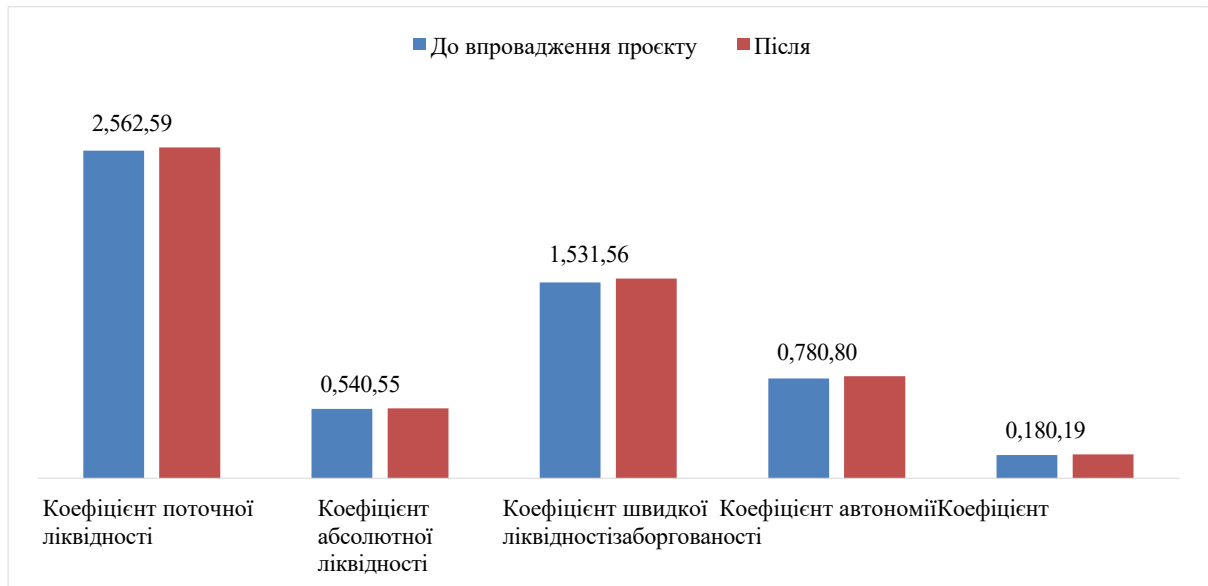


Рисунок 3.9 - Ефект впливу проєкту з удосконалення системи мотивації та стимулювання праці персоналу на показники ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна»

Джерело: зроблено автором

Реалізація проєкту з удосконалення системи мотивації та стимулювання праці персоналу ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» призвела до помітної позитивної динаміки ключових фінансових та нефінансових показників, що свідчить про підвищення фінансової стійкості та ефективності діяльності підприємства.

Зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності, який демонструє здатність компанії покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів, зріс із 2,56 до 2,59. Це невелике, але системне зростання вказує на поліпшення платоспроможності ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна», а також на більш раціональне використання ресурсів і кращу координацію фінансових потоків у короткостроковій перспективі.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності підвищився з 0,54 до 0,55, що свідчить про збільшення частки грошових коштів та їхніх еквівалентів, доступних для негайного погашення боргів. Це не лише підвищує фінансову гнучкість компанії, а й забезпечує додатковий запас безпеки в умовах коливань ринку та економічної нестабільності. Аналогічно, коефіцієнт швидкої ліквідності збільшився з 1,53 до 1,56, що демонструє здатність підприємства оперативно покривати свої короткострокові зобов'язання без

необхідності продажу запасів, а отже, підвищує стабільність і надійність внутрішніх фінансових процесів.

Позитивну динаміку також відзначено у структурі фінансування: коефіцієнт автономії зростання з 0,78 до 0,80 свідчить про посилення частки власного капіталу у фінансуванні активів. Це означає, що компанія зменшила залежність від зовнішніх позик і кредитів, що підвищує фінансову стійкість та знижує ризики нестабільності у довгостроковій перспективі. Коефіцієнт заборгованості, який зріс із 0,18 до 0,19, залишається на безпечному рівні і свідчить про обережне залучення додаткових ресурсів для забезпечення зростання обсягів діяльності. Такий баланс власних та залучених коштів демонструє стратегічну обґрунтованість фінансового менеджменту ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна».

Не менш важливими є зміни у сфері управління персоналом. Впровадження комплексної системи мотивації дозволило знизити плинність кадрів на 17 %, що свідчить про підвищення стабільності колективу та формування сприятливого психологічного клімату. Це зниження плинності безпосередньо пов'язане зі створенням відкритого комунікаційного середовища, де працівники можуть висловлювати свої ідеї, пропозиції та бачення розвитку компанії, відчуючи при цьому підтримку керівництва.

За результатами анонімного опитування серед працівників, рівень задоволеності роботою зріс на 22 %. Це досягнуто завдяки впровадженню таких інструментів, як «гуртки ідей», конкурсні програми з професійними та особистісними номінаціями, а також активне використання системи бонусів і нематеріальних стимулів. Працівники відчують, що їхні досягнення визнаються, а ідеї мають реальний вплив на розвиток компанії, що підвищує їхню мотивацію, залученість і готовність до активної участі у виробничих та організаційних процесах.

Аналіз продуктивності на одного працівника показав зростання на 14 %, що є результатом комплексного впровадження стимулюючих механізмів. Бонусна система, орієнтована на заохочення ініціативності та пропозицій щодо покращення процесів, сприяла більш раціональному використанню часу та ресурсів, підвищенню якості виконання робіт та скороченню простоїв.

Працівники стали не просто виконувати свої обов'язки, а активно шукати шляхи підвищення ефективності своєї роботи, що безпосередньо вплинуло на організаційні та фінансові результати.

Крім того, зменшення випадків невиконання завдань та пасивності у виробничих підрозділах свідчить про підвищення відповідальності та дисциплінованості персоналу. Запроваджені програми розвитку корпоративної культури, що підкреслюють відкритість, взаємоповагу та командну взаємодію, стимулюють працівників до активного залучення у внутрішні процеси, що позитивно впливає на якість виконання завдань та зниження виробничих втрат.

Таким чином, реалізація проєкту не лише покращила фінансові показники ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна», підвищивши ліквідність та стабільність капіталу, а й сприяла формуванню вискоєфективного, мотивованого та лояльного колективу. Цей комплексний підхід, що поєднує економічні та людські ресурси, створює передумови для довгострокового зростання продуктивності, ефективності управління та конкурентоспроможності компанії на ринку.

Впровадження оновленої системи мотивації та стимулювання праці в ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» дало змогу не лише підвищити продуктивність і фінансові результати, а й істотно знизити ризик втрати ключових фахівців. Раніше частина критично важливих для виробничих та адміністративних процесів співробітників демонструвала тенденцію до зниження мотивації через відчуття недостатньої значущості своєї роботи.

Введення системи преміювання за інноваційні пропозиції та ініціативи, серед яких особливо виділяється програма «Скринька ідей», створило механізм, за допомогою якого кожен працівник має реальний вплив на процеси та результати діяльності компанії. Завдяки цьому співробітники відчують власну цінність для організації, а також розуміють, що їхні пропозиції та креативні рішення оцінюються й винагороджуються, що суттєво знижує ймовірність професійного вигорання та підвищує лояльність до компанії.

У результаті ключові спеціалісти стали активніше залучатися до внутрішніх проєктів, брати на себе додаткові обов'язки та проявляти ініціативу в

оптимізації робочих процесів. Вони демонструють готовність залишатися в компанії навіть за умов зовнішніх економічних чи соціальних ризиків, що підвищує стабільність кадрового потенціалу. Такий ефект особливо важливий у післявоєнний період, коли будь-яка втрата компетентного працівника може призвести до затримок у виробничих циклах та зниження ефективності управління ресурсами.

Крім матеріальної мотивації, проєкт значно вплинув на формування дружньої та підтримуючої корпоративної культури. Впроваджені неформальні заходи — спільне святкування подій, волонтерські ініціативи, командні виїзди та інтерактивні тренінги — сприяли зменшенню міжособистісних конфліктів і підвищенню рівня довіри між співробітниками. Створення атмосфери, у якій люди відчують себе частиною єдиного організму, дозволило налагодити ефективну комунікацію не лише на рівні відділів, а й у межах усієї компанії. Співробітники стали частіше обмінюватися знаннями та досвідом, підтримувати колег у вирішенні робочих завдань і активно включатися у внутрішні ініціативи, що зміцнило командний дух та соціальну згуртованість колективу.

Ще одним суттєвим результатом є підвищення адаптивності персоналу до організаційних змін, зокрема впровадження нових цифрових інструментів, автоматизації процесів та модернізації структури управління. Регулярні тренінги, навчальні програми та включення працівників у процес прийняття рішень сприяли розвитку м'яких навичок, емоційного інтелекту та лідерського потенціалу. У підсумку зміни сприймаються співробітниками не як загроза, а як можливість для професійного росту та кар'єрного розвитку, що зміцнює їхню мотивацію і підвищує готовність ефективно працювати в умовах постійних трансформацій.

Завдяки поєднанню матеріального та нематеріального стимулювання, ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» отримало комплексний ефект: підвищення продуктивності, зміцнення внутрішньої згуртованості, зниження плинності кадрів, покращення психологічного клімату та розвиток ініціативності персоналу. Ці результати не лише зміцнюють фінансову стійкість і прибутковість підприємства, а й створюють сприятливі умови для довгострокового зростання, підвищення конкурентоспроможності та ефективної

адаптації до зовнішніх викликів сучасного ринку.

Отже, комплексна система мотивації та стимулювання праці у ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» є стратегічно важливим інструментом управління людським капіталом, що забезпечує сталий розвиток компанії, підвищує її операційну ефективність і формує довгострокові конкурентні переваги на ринку.

Висновки до розділу 3

При написанні третього розділу було детально висвітлено напрями вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці в ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна». Узагальнюючи результати реалізації проєкту, можна стверджувати, що запропонований комплекс заходів має цілісний, послідовний і стратегічно виважений характер, що дозволяє не лише покращити операційну діяльність підприємства, а й сформувати стабільне та продуктивне середовище для працівників.

Ключовою особливістю проєкту стало поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, що дозволяє охопити всі категорії персоналу — від виробничих до адміністративних працівників, забезпечуючи їхню активну залученість, лояльність до компанії та зацікавленість у досягненні високих результатів. Матеріальні інструменти стимулювання включали премії за професійні та інноваційні досягнення, бонуси за реалізацію ініціатив і економію ресурсів, тоді як нематеріальні — розвиток корпоративної культури, підвищення прозорості комунікацій та створення середовища, що підтримує ініціативність і професійний розвиток.

У межах проєкту були реалізовані чотири основні напрями:

1. Створення ефективного комунікаційного середовища, що дозволило встановити відкритий обмін інформацією між відділами, знизити рівень внутрішніх конфліктів та скоротити виробничі простої. Відкритість комунікацій сприяла формуванню командної взаємодії, підвищенню довіри між колегами та керівництвом, а також розвитку культури відповідальності та ініціативності серед працівників.

2. Запровадження конкурсної системи з професійними та особистісними номінаціями, що дозволило виявляти таланти та заохочувати найактивніших працівників до участі у внутрішніх проєктах, підвищуючи їхню мотивацію та зацікавленість у результатах діяльності компанії. Це стимулювало здорову конкуренцію, сприяло розвитку творчого потенціалу та оптимізації виробничих і адміністративних процесів.

3. Встановлення бонусної системи для офісних працівників, яка

враховувала як досягнення в професійній діяльності, так і прояви ініціативності та командної взаємодії. Такий підхід дозволив ефективніше мотивувати адміністративний персонал, підвищив його продуктивність і сприяв більш раціональному використанню робочого часу та ресурсів.

4. Стимулювання виробничого персоналу через фінансове заохочення за ініціативність, що дозволило безпосередньо впливати на якість виробництва, дотримання термінів і зниження витрат. Працівники отримали можливість безпосередньо впливати на власні результати та результати підприємства, що підвищило їхню зацікавленість і відповідальність.

Важливим аспектом реалізації проєкту є те, що впроваджені ініціативи не лише покращили емоційно-психологічний клімат у колективі, а й забезпечили конкретне зростання ключових фінансових і виробничих показників. Зокрема, спостерігається підвищення продуктивності праці, покращення ліквідності підприємства, скорочення витрат на виробництво та адміністративне управління, а також оптимізація внутрішніх процесів.

Фінансовий ефект від реалізації заходів є помітним і конкретним: чистий дохід від реалізації продукції зріс на 511,39 млн грн, валовий прибуток — на 89,53 млн грн, а чистий прибуток — на 24,97 млн грн. Це демонструє, що підвищення мотивації персоналу позитивно вплинуло на ефективність роботи, раціональне використання ресурсів та загальну результативність діяльності. Вмотивовані працівники стали ключовим чинником покращення якості продукції та обслуговування клієнтів, що, у свою чергу, зміцнило ринкові позиції підприємства і сприяло формуванню стабільного фінансового зростання.

Крім фінансового ефекту, проєкт суттєво вплинув на нефінансові показники. Спостерігається зниження рівня плинності кадрів, збільшення задоволеності працівників роботою, покращення мікроклімату в колективі та значне зменшення кількості конфліктів. Формування атмосфери взаємопідтримки, відкритості та колегіальності сприяло розвитку корпоративної культури, що поєднує матеріальні стимули з нематеріальним заохоченням, що включає визнання досягнень, розвиток компетенцій і забезпечення прозорих комунікаційних процесів.

Завдяки такому комплексному підходу ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна»

підвищило свою здатність адаптуватися до організаційних змін, знизило ризики втрати ключових спеціалістів та створило основу для сталого розвитку. Це дозволяє компанії підвищити операційну ефективність, зміцнити фінансову стійкість і конкурентні позиції на ринку, а також забезпечити довгострокову перспективу для зростання та стабільності підприємства в умовах сучасної економічної та соціальної нестабільності.

ВИСНОВКИ

При написанні кваліфікаційної роботи була досліджена тема мотивації та стимулювання праці працівників на прикладі українського підприємства.

Було детально проаналізовано теоретичні аспекти мотивації та стимулювання праці на підприємстві, а також визначено ключові принципи побудови ефективної системи мотивації персоналу. Такі принципи, як гнучкість, системність, відповідність, структурованість та відкритість, виступають фундаментом для формування мотиваційної системи, здатної адаптуватися до змін зовнішнього середовища та потреб працівників. Дотримання цих принципів забезпечує керівництву можливість не лише підвищувати продуктивність кожного співробітника, а й досягати загальної ефективності підприємства.

До основних завдань системи мотивації відносяться оптимізація витрат на персонал, стимулювання професійного розвитку та підвищення кваліфікації співробітників, орієнтація на досягнення стратегічних цілей, підтримка лояльності та стабільності в колективі, забезпечення максимально ефективної роботи кожного працівника та залучення висококваліфікованих фахівців.

В умовах воєнного стану формування ефективної системи мотивації набуває особливого значення і ускладнюється рядом специфічних факторів. Зокрема, пріоритетом для співробітників стає власна безпека, а будь-які недоліки у забезпеченні умов для захищеної роботи можуть значно знизити мотивацію та продуктивність. У цьому контексті першочерговим завданням керівництва є створення безпечного робочого середовища: релокація підрозділів у безпечні регіони, організація дистанційної роботи, наявність запасів необхідних ресурсів та розробка чітких інструкцій під час надзвичайних ситуацій.

Особливу увагу слід приділяти психологічному стану персоналу, який зазнає значного навантаження через війну. Було запропоновано механізм удосконалення управління персоналом, який включає інструменти мотивації та стимулювання, спрямовані на підтримку психоемоційного стану співробітників. Зокрема, передбачено введення штатного психолога, організацію спеціальних просторів для психологічного розвантаження, регулярні індивідуальні бесіди з працівниками, а також цифрові інструменти для підтримки комунікації та

контролю залученості. Такі заходи дозволяють пом'якшити наслідки стресу, підвищити відчуття безпеки та залученість персоналу, а також підтримати довіру до керівництва.

Таким чином, навіть у складних умовах воєнного часу підприємство має можливість розвивати та вдосконалювати систему мотивації праці, зосереджуючись на її соціальних аспектах та використовуючи сучасні методи адаптивного управління персоналом. Комплексний підхід, який поєднує безпеку, психологічну підтримку, матеріальні та нематеріальні стимули, дозволяє не лише зберегти продуктивність, а й створити стійкий, згуртований колектив, здатний ефективно виконувати завдання навіть у кризових умовах.

Проаналізовано систему мотивації та стимулювання працівників ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна», що є ключовим інструментом підвищення продуктивності праці, залученості персоналу та ефективності управління компанією. Підприємство займає одну з провідних позицій на українському ринку книжкової торгівлі та дистрибуції, володіє потужною логістичною і складською інфраструктурою, широким асортиментом друкованої та цифрової продукції, а також активно реалізує книги через власну мережу магазинів та онлайн-платформи. Крім того, компанія постачає продукцію в численні регіони України та має досвід міжнародної співпраці з видавництвами та дистриб'юторами.

Аналіз фінансових результатів 2024 року показав, що ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» зафіксувало зростання доходів, однак одночасно зі збільшенням обсягів реалізації зросли й операційні витрати, що призвело до зниження рівня прибутковості. Ця тенденція підкреслює необхідність підвищення ефективності управління витратами та оптимізації бізнес-процесів для забезпечення фінансової стабільності у наступних періодах.

У сфері управління персоналом спостерігається позитивна динаміка продуктивності праці. Зокрема, чисельність робітників зросла, середньорічний виробіток одного працівника підвищився, а обсяги реалізованої продукції збільшилися. Це свідчить про ефективність організації трудових процесів і здатність підприємства адаптуватися до змінних умов ринку, одночасно підтримуючи стабільність і залученість колективу.

Аналіз мотиваційних потреб співробітників компанії показав різноманітність очікувань персоналу та дозволяє менеджерам з персоналу розробляти диференційовані системи стимулювання. Це сприяє індивідуалізації підходів до заохочення, підвищує ефективність використання трудових ресурсів і створює умови для довгострокового розвитку працівників.

Висвітлено напрями вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці в ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна». Узагальнюючи результати реалізації проєкту, можна стверджувати, що запропонований комплекс заходів має цілісний, послідовний і стратегічно виважений характер, що дозволяє не лише покращити операційну діяльність підприємства, а й сформувати стабільне та продуктивне середовище для працівників.

Ключовою особливістю проєкту стало поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, що дозволяє охопити всі категорії персоналу — від виробничих до адміністративних працівників, забезпечуючи їхню активну залученість, лояльність до компанії та зацікавленість у досягненні високих результатів. Матеріальні інструменти стимулювання включали премії за професійні та інноваційні досягнення, бонуси за реалізацію ініціатив і економію ресурсів, тоді як нематеріальні — розвиток корпоративної культури, підвищення прозорості комунікацій та створення середовища, що підтримує ініціативність і професійний розвиток.

У межах проєкту були реалізовані чотири основні напрями:

5. Створення ефективного комунікаційного середовища, що дозволило встановити відкритий обмін інформацією між відділами, знизити рівень внутрішніх конфліктів та скоротити виробничі простої. Відкритість комунікацій сприяла формуванню командної взаємодії, підвищенню довіри між колегами та керівництвом, а також розвитку культури відповідальності та ініціативності серед працівників.

6. Запровадження конкурсної системи з професійними та особистісними номінаціями, що дозволило виявляти таланти та заохочувати найактивніших працівників до участі у внутрішніх проєктах, підвищуючи їхню мотивацію та зацікавленість у результатах діяльності компанії. Це стимулювало здорову конкуренцію, сприяло розвитку творчого потенціалу та оптимізації

виробничих і адміністративних процесів.

7. Встановлення бонусної системи для офісних працівників, яка враховувала як досягнення в професійній діяльності, так і прояви ініціативності та командної взаємодії. Такий підхід дозволив ефективніше мотивувати адміністративний персонал, підвищив його продуктивність і сприяв більш раціональному використанню робочого часу та ресурсів.

8. Стимулювання виробничого персоналу через фінансове заохочення за ініціативність, що дозволило безпосередньо впливати на якість виробництва, дотримання термінів і зниження витрат. Працівники отримали можливість безпосередньо впливати на власні результати та результати підприємства, що підвищило їхню зацікавленість і відповідальність.

Важливим аспектом реалізації проєкту є те, що впроваджені ініціативи не лише покращили емоційно-психологічний клімат у колективі, а й забезпечили конкретне зростання ключових фінансових і виробничих показників. Зокрема, спостерігається підвищення продуктивності праці, покращення ліквідності підприємства, скорочення витрат на виробництво та адміністративне управління, а також оптимізація внутрішніх процесів.

Фінансовий ефект від реалізації заходів є помітним і конкретним: чистий дохід від реалізації продукції зріс на 511,39 млн грн, валовий прибуток — на 89,53 млн грн, а чистий прибуток — на 24,97 млн грн. Це демонструє, що підвищення мотивації персоналу позитивно вплинуло на ефективність роботи, раціональне використання ресурсів та загальну результативність діяльності. Вмотивовані працівники стали ключовим чинником покращення якості продукції та обслуговування клієнтів, що, у свою чергу, зміцнило ринкові позиції підприємства і сприяло формуванню стабільного фінансового зростання.

Крім фінансового ефекту, проєкт суттєво вплинув на нефінансові показники. Спостерігається зниження рівня плинності кадрів, збільшення задоволеності працівників роботою, покращення мікроклімату в колективі та значне зменшення кількості конфліктів. Формування атмосфери взаємопідтримки, відкритості та колегіальності сприяло розвитку корпоративної культури, що поєднує матеріальні стимули з нематеріальним заохоченням, що включає визнання досягнень, розвиток компетенцій і забезпечення прозорих

комунікаційних процесів.

Завдяки такому комплексному підходу ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» підвищило свою здатність адаптуватися до організаційних змін, знизило ризики втрати ключових спеціалістів та створило основу для сталого розвитку. Це дозволяє компанії підвищити операційну ефективність, зміцнити фінансову стійкість і конкурентні позиції на ринку, а також забезпечити довгострокову перспективу для зростання та стабільності підприємства в умовах сучасної економічної та соціальної нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Економічний словник-довідник / За ред. док. екон. наук, проф. С.В. Мочерного // Феміна, 1995. – 368 с.
2. Василенко В.А., Ткаченко Т. І. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2002. 356 с.
3. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 184 с.
4. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 397 с.
5. Бойко О. В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О. В. Бойко ; Нац. авіац. ун-т. – К., 2005. – 19 с.
6. Занюк С.С. Психологія мотивації: навчальний посібник. Київ : Либідь, 2002. 304 с.
7. Письменна М. С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. Науковий вісник національного лісотехнічного університету України. Львів, 2014. Вип. 24.9. С. 375–383.
URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24.9_67
8. Базалійська Н. П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». 2013. № 5(43) С. 103-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_5_29
9. Вітвицька О. Д. Вдосконалення механізмів соціально-економічних мотивацій підприємницької діяльності : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / О. Д. Вітвицька // НАН України ; Ін-т регіон. дослідж. – Л., 2011. – 18 с.
10. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 9. С. 232–236. . URL: <http://global-national.in.ua/issue-9-2016/17-vipusk-9-lyutij-2016/1697-bazalijska-n-p-mishchuk-v-v->

[sutnisni-pidkhodi-formuvannya-sistemi-motivatsiji-trudovoji-povedinki-pratsivnikiv-na-pidpriemstvi](#)

11. Бойко О. В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О. В. Бойко ; Нац. авіац. ун-т. – К., 2005. – 19 с.
12. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України, 2010. Вип. 20 (14). С. 188–193
URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_14/188_Dud.pdf
13. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. Формування ринкових відносин. 2010. № 1. С. 29–33.
14. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ: Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.
15. Барсукова О. (2023) Воюють і волонтерять: як війна вплинула на життя українців? Опитування. *Українська правда* : веб-сайт. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/2023/02/24/25303>
16. Підсумки 2023 року: громадська думка українців. Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва : веб-сайт. URL: <https://dif.org.ua/article/pidsumki-2023-roku-gromadska-dumka-ukraintsiv>
17. Чверті громадян може знадобитись допомога: як війна впливає на психічне здоров'я українців. *BarNews. City* : веб-сайт. URL: <https://barnews.city/articles/271895/yak-vijna-vplivae-na-psihichne-zdorovya-ukrainciv>
18. Державна служба статистики України. Збірник «Індикатор очікувань щодо зайнятості працівників (2015–2025)»: URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tda.htm
19. Галушчак М., Кучинський В. (2022) Міжнародний досвід мотивації персоналу як зразок для України. «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації» : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 23-24 листопада 2022 р.). Т. : ФОП Паляниця В.А. С. 6–7. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39783/2/ICBuTS_2022_Halushchak_M-

[International_experience_6-7.pdf](#)

20. Васюта В., Бульбаха Л. (2016) Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*, вип. 6, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=504>
21. Працевлаштування людей з інвалідністю, осіб з інвалідністю 1, 2, 3 групи. Національна Асамблея людей з інвалідністю України : веб-сайт. URL: <https://naiu.org.ua/useful/jobs/#12>
22. Середа О.Г, Швець Н.М. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. №11. –С. 229-232. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/53>
23. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136>
24. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 2. С. 7–10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2018_2-2_3
25. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка* 2023. № 2 (02). С. 46–48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_2_10
26. Коваленко, Н. С. (2020). Конкурентні переваги підприємств харчової промисловості в умовах глобалізації: на прикладі ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна». У *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції в економіці та управлінні»* (с. 112–115). Львів: ЛНУ імені Івана Франка.
27. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.
28. Voynarenko M., Dzhezdzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2020. Vol. 17. Pp. 467–477.

29. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.
30. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*, вип. 57, 2023 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235/3158>
31. Гаврилова О. В., Осійчук В. В. Мотивація персоналу як один із методів управління у готельних підприємствах. *Modern Economics*. 2023. № 38(2023). С. 22–DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-03)
32. Гуренко Т.О. Облік оплати праці та трудові відносини у воєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1153/1111>
33. Єпіфанова І., Панкова В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*, 2020, (23). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6>.
34. Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143–148.
35. Ігнатюк В., Туніна Г.. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 2, No. 1, 2023, pp. 75-83. doi: 10.46299/j.isjmef.20230201.08.
36. Іляш О.І., Бірюкова В.С., Кошова І.О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10054>.
37. Пожуєва Т. О. Підвищення ефективності управління персоналом у ринкових умовах. *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*. 2014. № 2. С. 119–123.
38. Мельник О.Ю., Саркісян Л.Г. (2017). Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 9. 118–122. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/4858>
39. Амеліна І.В., Біланенко К.П. (2021). Шляхи удосконалення системи

- управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*, 4(83), 31-37.
[https://doi.org/https://doi.org/10.26906/EiR.2021.4\(83\).2522](https://doi.org/https://doi.org/10.26906/EiR.2021.4(83).2522)
40. Chernysh, I., & Kozyk, M. (2018). Modern Technologies Of Personnel Management. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*, 2(69), 40-44.
[https://doi.org/https://doi.org/10.26906/EiR.2018.2\(69\).1168](https://doi.org/https://doi.org/10.26906/EiR.2018.2(69).1168)
41. Васильченко, М., & Васишин, Н. (2024). Сучасні кадрові технології та інструменти для розроблення автоматизованих інформаційних систем обліку персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*, (64).
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-132>
42. Седікова І. О., Козак К. Б., Седіков Д. В. (2022) Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. *Економіка харчової промисловості*. Т. 14, Вип. 2. 51-57. <https://doi.org/10.15673/fie.v14i2.2324>
43. Лазоренко Л.В. Сучасні аспекти мотивації персоналу. URL: http://www.ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/123456789/Lazorenko_Sychasny.pdf.
44. Шалевська О. Ю. Чинники впливу на мотивацію праці. *Економіка АПК : міжнародний науково-виробничий журнал*. 2010. № 8. С. 81–95.
45. Колот А. М. Мотивація персоналу : підруч. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с
46. Нижник В. М., Харун О. А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія. Хмельницький : ХНУ, 2011. 210 с.
47. Вознюк А. М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/8296/11-Voznyuk.pdf>
48. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібн. Київ : КНЕУ, 1998. 224 с.
49. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 6. С. 45–51.
50. Коленда Н. В. Мотивація і стимулювання праці (основні характеристики). *Економічні науки*. Луцьк : Луцький національний технічний університет, 2009. Вип. 6 (22). С. 44–49.
51. Устенко О. Л. Економіка підприємництва : метод. посібн. Київ : МАУП, 1999. 44 с.

52. Drucker, Peter Ferdinand, Management Challenges For The 21st Century. 1999. 230 p.
53. Климко С.Г., Пригода В.Д., Сизоненко В.О. Людський капітал: світовий досвід і Україна : монографія. Київ : Основа, 2006. 224 с.
54. Колот А.М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2010. 251 с.
55. Криклій А.С. Формування трудового потенціалу в умовах глобалізації та Болонського процесу: проблеми і перспективи : монографія. Київ : Репрографіка, 2006. 777 с.
56. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Знання, 2010. 452 с.
57. Савельєва В. С., Єськов О. Л. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2005. 336 с.
58. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва. *Економіст*. 2001. № 12. С. 58–63.
59. Grant V., Smith G. Personnel Administration and Industrial Relations. L., 1969. 348 p.
60. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7(426). С. 341–347.
61. Стецюк Н. Сучасні тенденції в управлінні трудовими ресурсами підприємства. *Журнал європейської економіки*. 2011. № 2. С. 188–195.
62. Севастьянов Р. В., Вельчева І. А. Мотивація праці персоналу на промисловому підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя, 2013. Вип. № 5 (2). С. 98–104.

ДОДАТКИ

Додаток А

Продуктивності праці персоналу ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» у
2022-2024

Показник	Період			Відхилення (+/-)	
	2022	2023	2024	2024/2022	2024/2023
Середньорічна чисельність, осіб	2055	2 056	2 164	1	108
У тому числі робітників	1675	1696	1796	21	100
Питома вага робітників у загальній чисельності працівників	81,5	82,5	83,0	1,000	0,500
Відпрацьовано днів одним працівником за рік	256	257	260	1	3
Середня тривалість робочого дня, год	8	8	8	0	0
Відпрацьовано годин усіма працівниками	16440	16448	17312	8	864
Обсяг проданої продукції тис. грн.	8 661 928,0	10763029	12784705	2101101	2021676
Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн.	4215,05	5234,94	5907,90	1019,89	672,97
Середньорічний виробіток одного робітника, тис. грн.	5171,84	6345,38	7117,96	1173,54	772,58