

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

Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра економіки та управління бізнесом

Давиденко Марія Дмитрівна

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

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня бакалавра

на тему: **«ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНО- ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ»**

Група ТУбз-8-21Б1М(4.6здс)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

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

(підпис)

Давиденко М. Д.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

кандидат економічних наук, доцент
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Булах Т. М.
(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК

Завідувач кафедри
(посада, науковий ступінь,
вчене звання)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Київ 2026р.

АНОТАЦІЯ

Давиденко Марія Дмитрівна. «Формування механізму мотивації персоналу на засадах соціально- орієнтованого управління». – Рукопис.

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

Актуальність теми формування механізму мотивації персоналу на засадах соціально орієнтованого управління зумовлена сучасними умовами розвитку економіки, які характеризуються зростанням конкуренції, дефіцитом кваліфікованих кадрів та підвищенням ролі людського капіталу у забезпеченні сталого розвитку підприємств. У таких умовах ефективність діяльності організацій дедалі більше залежить не лише від матеріальних стимулів, а й від рівня соціальної відповідальності управління, можливостей професійного розвитку працівників, якості трудового середовища та ступеня задоволеності персоналу працею. Запровадження соціально орієнтованих підходів до мотивації дозволяє узгодити інтереси роботодавця і працівників, підвищити їхню залученість і лояльність, знизити плинність кадрів та сформувати конкурентні переваги підприємства.

Мета роботи полягає у теоретичному узагальненні процесу формування механізму мотивації персоналу та розробленні практичних рекомендацій щодо його вдосконалення на засадах соціально- орієнтованого управління.

У процесі дослідження було застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів** пізнання, зокрема: методи аналізу та синтезу, спостереження й прогнозування, експертного оцінювання, статистичного порівняння, системного узагальнення та системного аналізу.

Ключові слова: *мотивація, підприємство, ефективність, механізм, стимулювання, соціально- орієнтоване управління.*

ANNOTATION

Mariia Davydenko. «Formation of a staff motivation mechanism based on socially oriented management». – It's Manuscript.

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

The relevance of the research topic of forming a staff motivation mechanism based on socially oriented management is determined by the current conditions of economic development, which are characterised by growing competition, a shortage of qualified personnel, and an increase in the role of human capital in ensuring the sustainable development of enterprises. In such conditions, the effectiveness of organisations increasingly depends not only on material incentives, but also on the level of social responsibility of management, opportunities for professional development of employees, the quality of the working environment and the degree of staff satisfaction with their work. The introduction of socially oriented approaches to motivation allows for the alignment of the interests of employers and employees, increases their engagement and loyalty, reduces staff turnover, and creates competitive advantages for the enterprise.

The purpose of the work is to theoretically generalise the process of forming a staff motivation mechanism and to develop practical recommendations for its improvement based on socially oriented management.

In the course of the research, a set of general scientific and special **methods** of cognition was used, in particular: methods of analysis and synthesis, observation and forecasting, expert assessment, statistical comparison, systematic generalisation and systematic analysis.

Keywords: *motivation, enterprise, efficiency, mechanism, stimulation, socially oriented management.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНО- ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ.....	8
1.1. Сутність мотивації персоналу та її механізм в організації.....	8
1.2. Методи мотивації та стимулювання праці персоналу.....	17
1.3. Елементи ефективної системи мотивації праці в організації.....	22
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ».....	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СТАТУС БУД- ПРАЙМ».....	30
2.2. Аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ».....	38
2.3. Оцінка ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ».....	47
Висновки до розділу 2.....	52
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНО- ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ.....	54
3.1. Розробка напрямів вдосконалення механізму мотивації та стимулювання персоналу організації.....	54
3.2. Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів	68
Висновки до розділу 3.....	76
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	90

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність теми формування механізму мотивації персоналу на засадах соціально орієнтованого управління зумовлена сучасними умовами розвитку економіки, які характеризуються зростанням конкуренції, дефіцитом кваліфікованих кадрів та підвищенням ролі людського капіталу у забезпеченні сталого розвитку підприємств. У таких умовах ефективність діяльності організацій дедалі більше залежить не лише від матеріальних стимулів, а й від рівня соціальної відповідальності управління, можливостей професійного розвитку працівників, якості трудового середовища та ступеня задоволеності персоналу працею. Запровадження соціально орієнтованих підходів до мотивації дозволяє узгодити інтереси роботодавця і працівників, підвищити їхню залученість і лояльність, знизити плинність кадрів та сформувати конкурентні переваги підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та прикладні аспекти формування механізму мотивації персоналу в умовах соціально орієнтованого управління в ринковому середовищі висвітлюються у працях значної кількості вітчизняних і зарубіжних науковців. Вагомий внесок у розвиток сучасних підходів до формування механізмів мотивації персоналу на засадах соціальної відповідальності управління зробили іноземні дослідники, зокрема Д. Армстронг, Е. Лоулер, Г. Мінцберг, М. Портер, Дж. Пфеффер.

Серед українських учених проблематику формування механізму мотивації персоналу в системі соціально орієнтованого управління досліджували В. Геєць, О. Грішнова, А. Колот, Т. Кир'ян, Н. Лук'яненко. У наукових працях зазначених авторів розкрито теоретико-методологічні засади формування механізмів мотивації персоналу, обґрунтовано підходи до оцінювання ефективності мотиваційних інструментів, а також визначено

напрями їх удосконалення з урахуванням соціально-економічних умов функціонування підприємств.

Водночас, попри значний доробок наукових досліджень у цій сфері, низка питань, пов'язаних із практичним упровадженням і подальшим удосконаленням процесу формування механізму мотивації персоналу на засадах соціально орієнтованого управління, залишається недостатньо опрацьованою. Це зумовлює актуальність обраної теми дослідження та підкреслює її практичну значущість у сучасних умовах розвитку ринкової економіки.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне узагальнення процесу формування механізму мотивації персоналу та розроблення практичних рекомендацій щодо його вдосконалення на засадах соціально- орієнтованого управління.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- розкрити сутність мотивації персоналу та її механізм в організації;
- визначити методи мотивації та стимулювання праці персоналу;
- розкрити елементи ефективної системи мотивації праці в організації;
- надати організаційно-економічна характеристику ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ»;
- проаналізувати систему мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ»;
- оцінити ефективність системи мотивації персоналу ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ»;
- розробити напрями вдосконалення механізму мотивації та стимулювання персоналу організації;
- оцінити соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес формування механізму мотивації персоналу на засадах соціально- орієнтованого управління.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти процесу формування механізму мотивації персоналу на засадах соціально- орієнтованого управління.

Методи дослідження. Методичну основу дослідження сформували сучасні наукові концепції управління підприємствами, теоретичні положення праць вітчизняних і зарубіжних учених-економістів, а також норми чинного законодавства й нормативно-правові акти України. У ході дослідження використано системний та комплексний підходи, що дали змогу забезпечити цілісне й поглиблене вивчення процесу формування механізму мотивації персоналу в межах соціально орієнтованого управління.

Під час аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства застосовувався сукупний інструментарій економічних методів, зокрема методи порівняння та узагальнення, табличний і графічний способи подання інформації, а також аналітичні та факторні методи дослідження. Їх використання сприяло об'єктивній оцінці ефективності управлінських рішень і виявленню ключових тенденцій розвитку виробничо-господарських процесів. Метод синтезу був використаний для дослідження системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ», тоді як факторний аналіз дозволив визначити ступінь впливу окремих чинників на рівень її результативності.

Інформаційну базу дослідження становили законодавчі й нормативно-правові акти України, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, методичні матеріали профільних державних установ, наукові статті та монографічні праці, а також внутрішня звітна й фінансова документація ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ».

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Перелік використаних джерел налічує 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНО- ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність мотивації персоналу та її механізм в організації

Інноваційне підприємництво є невід’ємною характеристикою сучасної економіки, що розвивається в умовах високої динамічності та нестабільності. У нинішніх реаліях подолання кризових явищ неможливе без створення та пропозиції споживачам унікальних продуктів або послуг. Важливу роль у забезпеченні такого розвитку відіграє мотивація праці персоналу, яка виступає одним із ключових завдань управлінської діяльності підприємства. Рівень конкурентоспроможності організації значною мірою залежить від наявності ефективної та обґрунтованої системи стимулювання праці. Посилення конкуренції, зокрема на міжнародних ринках, висуває до підприємств підвищені вимоги щодо гнучкості, адаптивності та здатності протистояти зовнішнім викликам. Саме людські ресурси безпосередньо залучені до формування кінцевого продукту на всіх етапах — від виникнення ідеї до виробництва, реалізації та доставки споживачеві.

У зв’язку з цим особливої актуальності набуває вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці на сучасних підприємствах. За умови її результативного функціонування підприємство отримує можливість забезпечити стабільне зростання прибутковості, зміцнити конкурентні позиції та успішно закріпитися на ринку. Персонал має бути орієнтований на прояв ініціативності, застосування креативних підходів до вирішення поточних завдань, а також на досягнення високої якості результатів у стислі терміни. У такому випадку система мотивації сприяє зростанню індивідуальної продуктивності працівників, що безпосередньо впливає на загальну ефективність діяльності підприємницької структури.

Формування системи мотивації праці ґрунтується на сукупності базових принципів, передусім на чіткому розумінні сутності поняття «мотивація». Це поняття має універсальний характер, однак у науковій літературі відсутнє його єдине визначення, що зумовлено багатогранністю даної категорії. У довідковому виданні за редакцією А. І. Рофе мотивація трактується як сукупність аргументів і причин, що пояснюють мотиви та прагнення особи до досягнення певної мети [29, с. 211].

Представники психологічної науки розглядають мотивацію як комплекс різноманітних стимулів, які здійснюють спонукальний вплив на особистість і зумовлюють її активну поведінку. Такий вплив сприяє формуванню цілеспрямованих дій та позитивно відображається на результатах діяльності людини. До основних мотивів поведінки, на їхню думку, належать емоційний стан індивіда, актуальні потреби, що спонукають до активності, а також уявлення про бажаний або належний стан речей.

На думку Б. Р. Манделя, мотивація виступає сукупністю передумов, які можуть мати як внутрішнє, так і зовнішнє походження та спонукають людину до реалізації власних намірів через активні дії. Автор підкреслює, що мотивація водночас є і джерелом, і об'єктом діяльності особистості [18, с. 167].

З позиції біологічних наук мотивація пов'язується з активністю мозкових процесів, які визначають поведінку живого організму та прояв його потреб. В економічному аспекті мотивація набуває особливого значення, оскільки саме вона визначає напрям розвитку підприємства, орієнтованого на досягнення конкурентних переваг. Ефективність функціонування підприємницької одиниці значною мірою залежить від здатності мотиваційного механізму спонукати персонал і управлінський апарат до активних і результативних дій. Дослідження економістів у цій сфері сприяли розширенню наукового розуміння сутності мотивації. Так, І. В. Марусева зазначає, що мотивація стимулює індивіда до ухвалення управлінських

рішень у певній сфері діяльності та забезпечує можливість задоволення його потреб у процесі реалізації цих рішень.

У сучасних умовах мотивація виступає ключовим рушійним чинником досягнення поставлених цілей і розвитку діяльності [22, с. 234]. Як зазначає Л.К. Климович, рівень мотивації відображає ступінь готовності людини діяти у визначеному напрямі. У процесі управління враховується мотиваційна складова особистості, яка спрямовує її поведінку та активізує трудову діяльність, забезпечуючи зростання індивідуальної продуктивності праці. Водночас мотивація відіграє важливу роль у формуванні мотивів залучення до різних видів діяльності.

Особливого значення мотивація набуває під час здійснення професійної діяльності та ухвалення управлінських рішень [12, с. 109]. А.Р. Алавердов визначав мотивацію як сукупність поведінкових стимулів, що забезпечують можливість реалізації діяльності, орієнтованої на досягнення успіху [2, с. 318].

Системний підхід до трактування мотивації запропонувала Т.О. Соломанідіна. На її думку, мотивація визначає характер зусиль і поведінки людини в межах певної професійної сфери. На підприємстві формується цілісна система мотивації, яка регламентує трудові відносини між персоналом і керівництвом, забезпечуючи збалансовану взаємодію сторін. Узгодження інтересів працівників і роботодавця є необхідною умовою ефективного функціонування організації. Мотивований працівник здатний досягати високих результатів індивідуальної діяльності, що позитивно впливає на ефективність роботи підприємства та реалізацію його місії і стратегічних цілей [31, с. 52].

С.А. Шапіро підкреслював, що мотивація є важливим спонукальним чинником досягнення успіху в різних напрямках діяльності. При цьому мотивованими повинні бути як працівники, так і управлінський персонал. Мотивація спонукає індивіда обирати певну модель поведінки, яка, на його переконання, сприятиме задоволенню потреб і досягненню поставлених

цілей. Формування мотивів відбувається під впливом чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища [34, с. 39].

Стимули розглядаються як матеріальні й нематеріальні блага, що сприяють задоволенню потреб особистості. У процесі трудової діяльності такі блага набувають стимулюючого ефекту за умови формування відповідного трудового мотиву. В.В. Лукашевич та І.В. Бородушко зазначали, що різноманіття людської діяльності історично було спрямоване на задоволення суспільних потреб. Зростання кількості благ вплинуло на їхню вартість: чим більш доступними вони стають, тим більш значущою є роль праці в процесі їх отримання [24, с. 125]. Це, у свою чергу, сприяє активізації трудової поведінки індивідів.

У процесі трудової діяльності працівник прагне реалізувати власні потреби шляхом отримання бажаних благ, що й зумовлює його мотивацію. Підприємство, у свою чергу, формує систему мотивації, яка стимулює персонал до результативної та продуктивної праці. Виконуючи свої обов'язки, працівники керуються особистими мотивами і спонуканнями, що дозволяє досягти балансу інтересів між роботодавцем і найманими працівниками. У результаті персонал отримує відповідні блага, а підприємство — підвищення ефективності діяльності та реалізацію стратегічних цілей розвитку.

Кожен працівник має власні мотиви та стимули до виконання трудових функцій. А.В. Сидоренков підкреслював, що система стимулювання є специфічним механізмом, спрямованим на забезпечення ефективної організації праці та досягнення запланованих результатів. За таких умов працівники мають можливість задовольнити свої потреби, що підвищує рівень їх мотивації до трудової діяльності. Мотиви праці сприяють досягненню як індивідуальних, так і організаційних цілей та забезпечують отримання необхідних благ [30, с. 193].

Мотиви формуються на основі потреб людини, які зазнають впливу внутрішніх і зовнішніх чинників та мають спрямовуючий характер щодо

досягнення визначених цілей. Стимулювання праці є багатогранною економічною категорією, що відіграє важливу роль у розвитку підприємства й управлінні людськими ресурсами. Ефективна система стимулювання сприяє посиленню мотивації до високопродуктивної праці, результати якої безпосередньо визначають рівень розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Економічне стимулювання посідає ключове місце в системі управління персоналом у сучасних умовах господарювання. Результативність і якість праці значною мірою залежать від застосування матеріальних стимулів, проте їх вплив поступово знижується в міру зростання рівня професіоналізму та якості виконуваної роботи. Стимулювання праці виступає цілеспрямовано сформованим механізмом впливу на трудову поведінку працівників шляхом формування та закріплення мотивів їх діяльності [23, с. 74]. Аналогічного підходу дотримується А.М. Козлова [11]. П.А. Міхненко також розглядає стимулювання праці як процес, у межах якого працівнику задається вектор трудової активності та створюються умови для зацікавленості у високій результативності виконуваних завдань.

На думку С.А. Шапіро, стимулювання праці є елементом трудової ситуації та виступає зовнішнім спонукальним чинником, що активізує поведінку працівника [34, с. 43]. А.В. Дейнека підкреслює, що за допомогою стимулювання забезпечується регулювання трудової діяльності, водночас працівник отримує можливість задовольнити власні потреби в розвитку та досягти бажаних матеріальних і нематеріальних благ [5, с. 92]. Такий підхід є вигідним для всіх учасників господарських відносин, оскільки сприяє узгодженню їхніх інтересів. Застосування методів стимулювання дозволяє спрямувати трудову активність персоналу на досягнення визначених цілей підприємства.

Л.І. Дорофєєва зазначає, що в процесі стимулювання праці працівник одержує визначену частку результатів діяльності підприємства, зокрема у формі доходу або прибутку. В основі цього процесу лежать принципи

раціональної організації праці з урахуванням техніко-технологічних вимог виробництва [7, с. 251].

Загалом стимулювання передбачає використання комплексу методів і інструментів, за допомогою яких здійснюється вплив на поведінку працівників, що керуються власними мотивами й прагненнями до досягнення поставлених цілей. Мотивація, у свою чергу, є базисом стимулювання праці та реалізує низку функцій (рис. 1.1). Зокрема, економічна функція мотивації проявляється в тому, що в процесі стимулювання вирішуються ключові завдання діяльності суб'єкта господарювання, а виробничий процес стає більш ефективним та результативним.



Рис.1.1. Функції стимулювання

Джерело: [35]

Зі зростанням ефективності стимулювання підвищується продуктивність праці та покращуються якісні характеристики продукції. Моральна функція виявляється у тому, що трудові стимули сприяють формуванню сприятливого соціально-психологічного середовища, необхідного для розвитку потенціалу людських ресурсів. Система стимулів складається під впливом накопиченого суспільного досвіду, цінностей, ідеалів і традицій. Водночас у суспільстві спостерігається диференціація доходів, що пояснюється різним рівнем мотивації, спонукань і зацікавленості людей у здійсненні трудової діяльності. Стимулювання праці створює стабільні передумови для реалізації творчих можливостей працівників відповідно до їхніх потреб, при цьому мотивація та стимулювання виступають взаємопов'язаними категоріями.

На думку Є. В. Золотової, трудова мотивація спонукає людину виконувати свої професійні обов'язки якісно, що дає змогу досягати як індивідуальних, так і суспільно значущих цілей [10, с. 56]. Кожен працівник має власні індивідуальні риси, які необхідно враховувати під час формування ефективної мотиваційної системи. Механізм мотивації полягає у взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників впливу: до внутрішніх належать потреби, цінності та ідеали особистості, тоді як зовнішні фактори проявляються через стимули, що безпосередньо формують трудові мотиви та спрямовують поведінку індивіда [14, с. 158].

Поведінка людини в процесі трудової діяльності формується під впливом сукупності суб'єктивних і об'єктивних факторів. Суб'єктивні чинники, пов'язані з психологічними особливостями особистості, певною мірою піддаються саморегуляції з боку індивіда, тоді як зовнішні умови контролюються значно менше.

Сутність механізму трудової мотивації полягає в комплексному впливі його складових, які визначають поведінку працівника та спрямовують її на досягнення бажаних результатів і отримання відповідних благ. Працівники мають власні мотиви й потреби, що виступають рушійною силою їх дій. Саме через систему стимулювання здійснюється цілеспрямований вплив на мотивацію персоналу. Реалізуючи свою трудову функцію, працівник отримує передбачену трудовим договором винагороду, яка слугує засобом задоволення його потреб.

Запуск мотиваційного механізму відбувається завдяки наявності потреб, які виступають основним джерелом активності та розвитку особистості. Потреби активізують емоційно-вольову сферу людини та спонукають її до пошуку шляхів отримання необхідних благ [6, с. 267]. У процесі цього пошуку індивід оцінює наявні умови, аналізує зовнішнє середовище та визначає стимули, здатні активізувати трудову поведінку.

Потреби й стимули перебувають у тісній взаємодії, у результаті чого формуються мотиви, що спрямовують діяльність працівника у певній сфері.

Механізм задоволення потреб має індивідуальний характер і залежить від особистісних особливостей людини. Саме тому працівники по-різному сприймають стимули: для одних вони стають потужним поштовхом до активних дій і змін, тоді як для інших не мають суттєвого мотиваційного впливу.

Сприйняття стимулу створює умови для задоволення потреб працівника та має такі характерні риси [16, с. 148]:

- основою стимулу виступають потреби, які працівник прагне реалізувати в процесі трудової діяльності;
- мотиви виконують спонукальну функцію та активізують поведінку індивіда;
- наявність мотивів дає змогу людині усвідомлювати власні можливості й потенціал для досягнення поставлених цілей, при цьому аналіз мотивації здійснюється з урахуванням індивідуальних особливостей;
- мотивація активізує особисту діяльність працівника, водночас забезпечуючи реалізацію інтересів як самого працівника, так і підприємства в цілому.

Усі складові мотиваційного механізму в різному ступені впливають на процес стимулювання (Додаток А). Система стимулювання вважається результативною за умови, якщо її застосування сприяє зростанню продуктивності праці та підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства з урахуванням індивідуальних характеристик персоналу. Основу стимулів формують нормативи праці, закріплені у відповідних регламентуючих документах. У кожному трудовому договорі між роботодавцем і працівником визначено коло посадових обов'язків, а також розмір винагороди за виконану роботу.

Мотивація функціонує лише за наявності спеціально створених і керованих умов. За таких обставин вона має позитивний характер і спонукає працівника до досягнення поставлених цілей. Натомість негативні мотиви не сприяють зростанню продуктивності праці, оскільки страх покарання не є

чинником розвитку та професійного зростання і потребує усунення. Навіть працівники з низьким рівнем старанності зацікавлені в отриманні винагороди, однак її розмір може бути зменшений у разі недотримання умов договору. При систематичних порушеннях трудових зобов'язань трудовий договір може бути розірваний відповідно до чинного законодавства.

1.2. Методи мотивації та стимулювання праці персоналу

Кадрова служба підприємства спрямовує зусилля на залучення висококваліфікованих працівників та підтримку мотивації вже наявного персоналу. Основним завданням є підвищення продуктивності кожного співробітника, що досягається через розробку та постійне вдосконалення системи мотивації та стимулювання. Ефективна мотиваційна стратегія виступає ключовим чинником забезпечення результативності роботи організації. Система стимулів включає як матеріальні, так і нематеріальні засоби впливу (рис. 1.2). У матеріальній формі стимулювання реалізується за допомогою економічних заходів та винагород, що підвищують зацікавленість працівників у досягненні високих результатів.



Рис. 1.2. Основні методи мотивації та стимулювання працівників підприємства

Джерело: [41]

Такий вид мотивації сприяє формуванню матеріальної зацікавленості співробітника, який прагне збільшити власний дохід і отримати додаткові блага. До інструментів цього виду стимулювання належать подарунки, премії та інші заохочувальні виплати [3, с. 129]. Методи матеріального стимулювання можна поділити на дві групи:

- грошові;
- негрошові.

Грошові методи передбачають виплату основної заробітної плати за трудовим договором, премій, надбавок та інших додаткових винагород. Система оплати праці є важливим елементом у формуванні програми стимулювання працівників, оскільки заробітна плата виступає мотиватором підвищення особистої продуктивності. Премія є особливою винагородою, яка надається працівникові за досягнення високих результатів.

Для більшості співробітників премія є значущим стимулюючим фактором, оскільки виступає додатковим джерелом доходу. Її виплата регламентується ситуаціями, коли працівник демонструє особливі заслуги [19, с. 54]. Законодавчо розмір премії не обмежується і визначається роботодавцем залежно від заслуг працівника та конкретних обставин. Підстави для нарахування премії можуть включати:

- досягнення високої якості прийнятих рішень, що поліпшують продукцію;
- отримання відмінних результатів у роботі;
- ефективно вирішення проблемних завдань;
- особливі досягнення у професійній діяльності.

Доплати та надбавки також входять до складу матеріального стимулювання. Вони носять індивідуальний характер та залежать від професійного досвіду, кваліфікації, рівня освіти, особистих досягнень та значущості виконаного завдання. Крім того, держава передбачає доплати у таких випадках:

- робота понаднормово;
- виконання трудових обов'язків у шкідливих, небезпечних або складних умовах;
- наявність особливих заслуг перед суспільством або державою.

Організації мають можливість ініціювати систему доплат для своїх працівників, щоб стимулювати їхню ефективність. Доплати можуть нараховуватися за такі досягнення: високий професіоналізм, успішне вирішення складних завдань, володіння іноземними мовами, тривалий стаж

роботи або перевищення встановленого обсягу робочих обов'язків. Крім того, додаткові виплати можуть призначатися за виконання завдань у складних або нестандартних умовах, за поєднання професій чи перевищення норми робочого часу. Це дозволяє компенсувати додаткові трудові зусилля співробітників та підвищує їхню зацікавленість у результатах праці.

Іншим способом матеріального стимулювання є участь працівників у прибутку підприємства. Частка від прибутку, що належить співробітнику, визначається за підсумками певного періоду діяльності компанії [7, с. 296]. Вона може досягати до 75% і виплачуватися одноразово або періодично, наприклад щомісяця. Такий механізм стимулює персонал до активної участі у розвитку організації, сприяє формуванню сприятливого корпоративного клімату та підвищує лояльність співробітників.

Для ефективного матеріального стимулювання необхідно враховувати низку аспектів [17, с. 205]: по-перше, значна різниця у розмірі оплати серед співробітників може викликати заздрість та напруженість у колективі; по-друге, несподівані премії за досягнення стимулюють працівників до активнішої праці; по-третє, важлива не лише сама винагорода, а й форма її надання; по-четверте, всі матеріальні стимули, включно із заробітною платою, повинні бути обґрунтованими та прозорими.

Таким чином, матеріальна винагорода має бути справедливою та відповідати реальному внеску співробітника у роботу, що забезпечує максимальний ефект для підприємства. Найчастіше вона виплачується у вигляді щомісячної заробітної плати, але до матеріальних стимулів також відносять і негрошові форми заохочень, наприклад додаткові послуги або товари, надані підприємством співробітникам. Приклади таких стимулів наведено у таблиці 1.1.

Негрошові стимули повинні бути оригінальними, притаманними конкретному підприємству, а їх перелік повинен відповідати можливостям організації та потребам працівників [25, с. 247]. Хоча матеріальне стимулювання є основним фактором підвищення продуктивності,

нематеріальні стимули також мають значний вплив. У тих випадках, коли потреби співробітників у матеріальних благах майже повністю задоволені, нематеріальні стимули можуть збільшувати продуктивність праці до 20% та забезпечувати підприємству додатковий прибуток [20, с. 234].

Таблиця 1.1

Матеріальні негрошові стимули

Види	Способи та прийоми
Додаткові	Оплата мобільного зв'язку. Оплата витрат на транспорт. Надання службового транспорту. Надання телефону, планшета, комп'ютера тощо. Оплата представницьких витрат. Оплата за час непрацездатності та інше.
Іміджеві	Надання службового автомобіля представницького класу. Абонемент у спорт- або фітнес-залі. Особисті тренінги. Замовлення напоїв, закусок на робоче місце. Організація харчування в окремій залі для вищого керівництва. Організація та оплата дорогого відпочинку. Додаткове медичне страхування працівника та членів його сім'ї
Соціальні	Доставка працівників на роботу, з роботи. Пільгове харчування. Оплата медичного страхування. Надання путівок для співробітників та їхніх сімей. Недержавне пенсійне забезпечення. Надання матеріальної допомоги. Компенсація (повна або часткова) вартості харчування.
Індивідуальні	Оплата навчання. Надання путівок на курорти. Забезпечення службовим житлом або оплата оренди житлових приміщень за рахунок організації. Надання кредитів/поручительство перед банком на невідкладні потреби та інші.

Нематеріальні стимули включають різноманітні додаткові пільги та компенсації, які надає підприємство своїм працівникам, і їх класифікація наведена в таблиці 1.2. Слід зазначити, що у сучасних умовах керівники організацій намагаються розробляти максимально привабливі та оригінальні форми нематеріальної мотивації. Однак часто залишаються поза увагою такі ключові потреби персоналу, як визнання та повага. Ці нематеріальні стимули традиційно відіграють надзвичайно важливу роль у мотивації співробітників до досягнення високих результатів. Наприклад, неформальні зустрічі з

керівництвом, під час яких у дружній атмосфері обговорюються актуальні питання та пропозиції персоналу щодо вдосконалення роботи підприємства, можуть мати значно більший ефект для організації, ніж просте підвищення заробітної плати.

Таблиця 1.2

Методи нематеріального стимулювання

Види	Механізми	Способи та прийоми
Моральне	Використання бажання поліпшити задоволення моральних потреб	Подяки, почесні грамоти та дипломи. Почесні звання. Книги, дошки, стели пошани. Знаки, медалі, ордени. Офіційне визнання заслуг. Організація корпоративних заходів. Демократичне керівництво
Організаційне	Використання бажання поліпшити задоволення потреби в просуванні	Підвищення в посаді, занесення до резерву. Підвищення кваліфікації. Надання додаткових організаційних можливостей. Реалізація власного потенціалу та ідей. Поліпшення умов праці та робочих місць. Розширення змістовності праці. Організація трудових змагань. Залучення персоналу до процесу управління
Стимулювання вільним часом	Використання бажання поліпшити задоволення потреб у вільному часі	Додаткові оплачувані відпустки. Гнучкий графік роботи. Позапланова одноденна оплачувана відпустка. Тимчасова та сезонна зайнятість. Приєднання додаткових днів до відпустки. Самозайнятість та інше

Підсумовуючи, можна зазначити, що для досягнення максимального ефекту від системи мотивації та стимулювання на підприємстві важливо інтегрувати всі розглянуті методи мотивації. При цьому варто враховувати, що нематеріальні стимули, за умови достатнього забезпечення матеріальної мотивації, можуть стати ключовим чинником підвищення продуктивності праці персоналу. Отже, необхідно формувати систему мотивації, яка поєднуватиме всі необхідні стимули в такій пропорції, що забезпечить зацікавленість як співробітників, так і ефективність функціонування підприємства. Подальший розгляд присвячений порядку побудови та оптимізації такої системи мотивації.

1.3. Елементи ефективної системи мотивації праці в організації

Управління мотивацією персоналу в сучасних компаніях потребує комплексного підходу, який передбачає інтеграцію національних і міжнародних практик побудови систем стимулювання. Розробка єдиних стандартів, уніфікованих правил, корпоративних політик та принципів, що могли б ефективно застосовуватися у всіх регіонах присутності організації, є складним і масштабним завданням, яке потребує наявності цілісної стратегії розвитку всіх складових мотиваційної системи [27, с. 63].

На рис. 1.3 представлена загальна структура основних компонентів системи стимулювання та мотивації праці персоналу.

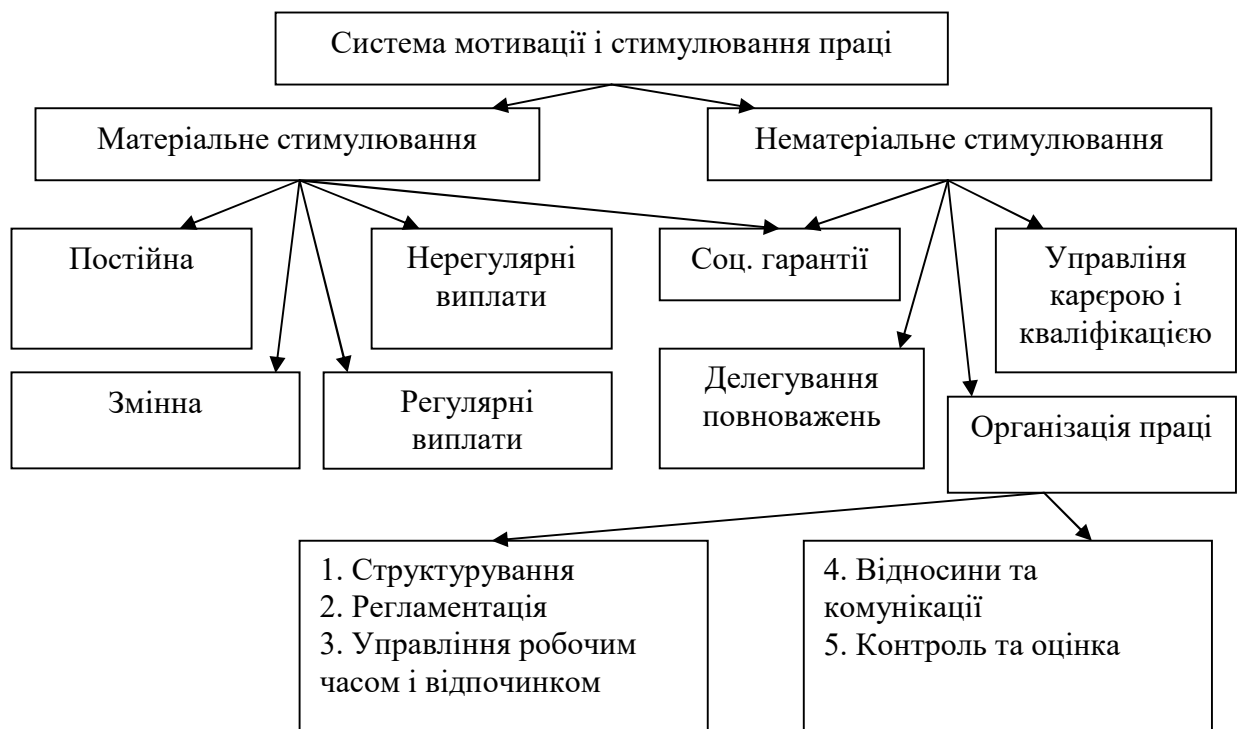


Рис.1.3. Елементи системи мотивації та стимулювання праці персоналу

Джерело: [63]

Головним завданням системи стимулювання та мотивації персоналу є забезпечення досягнення стратегічних цілей компанії, таких як зниження собівартості продукції чи послуг, підвищення продуктивності праці, а також

оптимізація виробничих і збутових процесів. Для цього необхідно забезпечити узгодження інтересів організації з інтересами співробітників, які є ключовим ресурсом компанії [26, с. 247].

Основні принципи планування, впровадження та вдосконалення систем мотивації і стимулювання в компанії включають [37, с. 100]:

- ефективність та результативність системи;
- орієнтацію на досягнення цілей організації, узгодженість стимулювання з умовами і результатами діяльності;
- конкурентоспроможність на ринку праці;
- пріоритетність формування мотивів досягнення;
- законність і дотримання нормативів: індексація зарплати, трудові та відпусткові норми, мінімальна зарплата;
- прозорість і об'єктивність стимулюючої системи;
- соціальна справедливість;
- стабільність і передбачуваність;
- варіативність стимулів у часі;
- системність і взаємне доповнення матеріальних і нематеріальних стимулів;
- значущість стимулів для працівників;
- відповідність інструментів стимулювання можливостям та інтересам персоналу;
- своєчасність надання стимулів.

Процес формування мотиваційної системи в організації може включати наступні етапи:

- визначення місії та цілей компанії керівництвом та власниками;
- розподіл функцій між підрозділами та конкретизація завдань;
- оцінка потенційних обмежень;
- встановлення рамок мотиваційної системи;
- формулювання вимог до персоналу та параметрів оцінки його роботи;

- оцінка працівників, адаптація мотиваційної системи для окремих підрозділів;
- винагорода персоналу та аналіз ефективності системи;
- внесення змін і вдосконалення системи мотивації.

Побудова мотиваційної системи починається з визначення цілей стимулювання та мотивації персоналу, що базуються на існуючих проблемах і завданнях організації. Цілі формуються для короткострокового, середньострокового та довгострокового періодів, вони повинні бути чіткими, конкретними, вимірними і спиратися на сильні сторони системи стимулювання, без наявності слабких місць.

У сучасних умовах ринку мотивація та стимулювання працівників є ключовим інструментом для утримання кваліфікованих кадрів та формування відчуття стабільності і впевненості персоналу щодо майбутнього компанії.

Цілі системи мотивації та стимулювання персоналу в організації можна визначити наступним чином [8, с. 27]:

- гарантування прав працівників та забезпечення соціальних пілг відповідно до чинного законодавства;
- утримання кваліфікованих кадрів у компанії та залучення нових співробітників;
- забезпечення об'єктивної оцінки результатів роботи та внеску кожного працівника в діяльність організації;
- відповідність системи стимулів потребам персоналу;
- формування корпоративного духу і цінностей через розвиток корпоративної культури;
- залучення працівників до участі у прийнятті ключових управлінських рішень.

Система мотивації та стимулювання праці має створювати інструменти стабілізації внутрішніх відносин у компанії та забезпечувати сприятливу

атмосферу для ефективної роботи. Цілі персоналу повинні узгоджуватися із завданнями та стратегією компанії.

На основі визначених цілей компанії та проведеного аналізу, з урахуванням існуючих обмежень, здійснюється структурне розподілення завдань і функцій серед підрозділів. Основна мета цього етапу – визначення рамок розподілу процесів, ресурсів і координації діяльності між окремими складовими організації.

При оцінці обмежень важливо визначити, наскільки вони впливають на [36, с. 101]:

- розподіл завдань і функцій між підрозділами;
- можливість зміни та уточнення цілей компанії;
- вимоги до персоналу в цілому та у окремих підрозділах;
- формування специфічних і загальних систем стимулювання та мотивації для співробітників і підрозділів.

Ключові аспекти, які слід враховувати при формуванні ефективної системи мотивації з урахуванням обмежень [36, с. 102]:

- потреба компанії у трудових ресурсах, їх розподіл між підрозділами та перевірка відповідності цілей;
- досяжність поставлених завдань за наявних ресурсних, інституційних та інших обмежень;
- можливості компанії щодо матеріального стимулювання співробітників, включаючи фонд оплати праці, соціальні пільги та їхнє фінансування;
- ефективність управління нематеріальними елементами системи стимулювання, такими як робочий графік, комунікації, регламентація процесів, психологічний і соціальний клімат, кар'єрні перспективи;
- оцінка ризиків та гнучкості середовища, що може впливати на стабільність системи мотивації;
- потенціал адаптації окремих компонентів мотиваційної системи на рівні організації та її підрозділів.

Гнучкі умови праці є ключовим елементом ефективного використання персоналу та оптимізації його витрат. Досягти їх можна різними методами:

- перерозподіл функцій всередині посадових обов'язків;
- коригування періодичності виконання робіт, часу відпочинку та контролю;
- розширення кола обов'язків співробітника;
- надання працівнику спеціальних повноважень або передачі під його управління цілого напрямку діяльності;
- зміна посадової позиції в організаційній структурі (вертикальна або горизонтальна ротація);
- застосування гнучких форм оплати праці;
- розвиток особистих взаємин із працівником, зокрема через індивідуальний контакт, визнання заслуг та підтримку;
- навчання персоналу та інформування про зміни в системі комунікацій і документообігу.

На етапі визначення загальних меж мотиваційної та стимулюючої системи у компанії формуються основні організаційні документи, серед яких: положення про структурні підрозділи, статут, штатний розклад, правила оплати праці та матеріального заохочення, положення щодо підвищення кваліфікації, внутрішній розпорядок тощо.

Основними цілями цього етапу є [28, с. 173]:

- забезпечення ефективного функціонування структурних елементів організації та запобігання конфліктам;
- дотримання вимог законодавства в рамках мотиваційної системи;
- створення умов для досягнення корпоративних цілей;
- забезпечення потенційної гнучкості у використанні системи стимулювання на рівні кожного підрозділу;
- формування можливостей компенсацій та підкріплення в структурних елементах системи.

До основних завдань належать [28, с. 174]:

- визначення чисельності працівників і підрозділів;
- розподіл функцій та завдань між підрозділами;
- встановлення правил взаємодії між підрозділами та посадовими особами;
- формування системи оплати праці, включаючи визначення окладів, тарифних ставок, надбавок, доплат, премій та інших елементів матеріального заохочення;
- встановлення робочого часу та правил надання відпусток;
- визначення принципів розвитку персоналу, підвищення кваліфікації та освіти.

Після оцінки обмежень та розподілу функцій починається деталізація вимог до персоналу. На цьому етапі визначаються посадові інструкції, критерії оцінки працівників та цільові орієнтири для кожного підрозділу. Оцінка персоналу здійснюється з урахуванням його відповідності поставленим завданням та цілям підрозділу.

У процесі зіставлення вимог, реальних можливостей співробітників і спектру їхніх функцій керівництво підрозділів налаштовує систему мотивації під конкретні умови та потреби. Мета цього етапу – адаптувати методики винагороди до завдань підрозділу, індивідуалізувати систему стимулювання, максимально задіяти компенсаційні механізми, розкрити потенціал персоналу та підвищити продуктивність праці.

Основні напрями модифікації мотиваційної системи в підрозділах передбачають [25, с. 302]:

- адаптацію робочих графіків, систем матеріального і нематеріального стимулювання, процедур оцінки та контролю;
- проведення аналізу та опису посадових функцій і робочих місць;
- ініціативи керівництва щодо розширення меж існуючих обмежень, наприклад, перегляд штатного розкладу або норм праці з урахуванням індивідуальних характеристик співробітників.

Далі здійснюється оцінка ефективності функціонування системи стимулювання, формуються висновки про необхідність внесення змін у окремі компоненти або в систему в цілому з урахуванням нових умов діяльності підприємства. Ключовим критерієм при цьому є досягнення стратегічних цілей організації, таких як рентабельність, прибутковість, частка на ринку, стабільний розвиток і виконання соціальних зобов'язань. Вимірюваність результатів залишається обов'язковою умовою оцінки.

Для підтримки ефективності впровадженої мотиваційної системи проводиться регулярний моніторинг. Він включає аналіз виконання кожного етапу, відстеження змін і своєчасне реагування на них. Моніторинг охоплює як зовнішні фактори, так і внутрішні організаційні процеси, визначає відхилення та динаміку ключових показників. Кожна система оцінюється за визначеними критеріями, а нові зміни фіксуються для коригування методик.

Таким чином, побудова ефективної системи стимулювання та мотивації праці персоналу з урахуванням особистісних характеристик співробітників дозволяє організації забезпечити висококваліфіковані кадри, зменшити плинність персоналу та підвищити загальну продуктивність праці.

Висновки до розділу 1

1. Мотивація визначається як сукупність стимулів, що сприяють цілеспрямованій поведінці працівника для досягнення певних результатів. Основна сутність трудової мотивації полягає в тому, що її компоненти взаємодіють, формуючи поведінку індивіда та сприяючи здобуттю бажаних благ. Працівники керуються власними мотивами і потребами, які виступають рушійною силою їх діяльності. Система стимулювання праці дає змогу спрямовувати цю мотивацію у потрібне русло. Кожен співробітник прагне задовольнити свої потреби, отримуючи винагороду, передбачену трудовим договором, що забезпечує доступ до необхідних благ. Механізм мотивації активується завдяки наявності потреб, які виступають каталізатором активності.

2. Управління поведінкою персоналу через мотивацію базується на комплексі принципів, методів і ціннісних орієнтирів. Для ефективного функціонування системи стимулювання та мотивації важливими є такі характеристики, як комплексність, диференційованість, гнучкість та оперативність. Основні напрями мотивації включають матеріальні та нематеріальні стимули, які взаємодоповнюють один одного та забезпечують ефективну організацію праці.

3. Розроблена методика побудови системи стимулювання та мотивації праці враховує індивідуальні характеристики співробітників, їхні ресурси та специфіку діяльності. Завдяки персоналізації стимулювання можна узгодити потреби працівників із наявними інструментами мотивації. Впровадження такої системи в компанії сприятиме забезпеченню висококваліфікованого персоналу, зменшенню плинності кадрів і підвищенню продуктивності праці.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ»

1.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ»

ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» – це підприємство, засноване у 2016 році, що здійснює діяльність на території м. Києва та Київської області. Юридична адреса компанії: м. Київ, вул. Щербакова, буд. 45.

Протягом своєї діяльності компанія здобула значний досвід у сфері сервісного обслуговування об'єктів капітального будівництва, що дало змогу розширити напрямки діяльності та охопити інші сегменти ринку ремонтних та сервісних послуг. Почавши з вузької спеціалізації, ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» зуміло піднятися на новий рівень і ефективно освоїти різні аспекти ринку сервісного обслуговування об'єктів капітального будівництва.

Діяльність компанії спрямована на задоволення потреб ринку сервісних послуг, зокрема у високоякісному інфраструктурному та ремонтному обслуговуванні, а також у професійній підтримці об'єктів капітального будівництва. Саме це підштовхнуло керівництво до створення підприємства повного циклу, де пріоритетом є інтереси замовника, а рішення приймаються з огляду на ринковий успіх, а не лише на можливості компанії. Було сформовано ефективну взаємодію між сервісним консалтингом та безпосереднім виконанням робіт з обслуговування об'єктів капітального будівництва.

На сьогодні ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» спеціалізується на розробці та впровадженні комплексних сервісних рішень, які охоплюють повний спектр обслуговування об'єктів капітального будівництва. Крім надання сервісних послуг, компанія забезпечує клієнтів повним циклом ремонтних та інфраструктурних робіт, а також обслуговування систем безпеки.

Структура надаваних послуг ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» наведена на рисунку 2.1.



Рис.2.1. Структура послуг ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» у 2025 році,
% від обсягу реалізованих послуг

Як показано на рис. 2.1, у 2025 році найбільша частка послуг ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» припадає на інтегровані сервісні рішення — 23%. 18% послуг компанії зосереджено на обслуговуванні об'єктів капітального будівництва, а 14% — на обслуговуванні та реконструкції інженерних систем.

ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» має достатній досвід для роботи з клієнтами різних ринкових сегментів та напрямків діяльності. До клієнтської

бази входять як компанії, що займаються будівництвом житлових об'єктів, так і забудовники комерційної нерухомості.

Компанія, зарекомендувавши себе як надійний постачальник сервісних послуг, щорічно розширює коло своїх клієнтів і збільшує кількість успішно реалізованих проектів.

В ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» функціонує чітка організаційна структура, що включає підрозділи з визначеними управлінськими функціями щодо виробничих процесів (рис. 2.2).

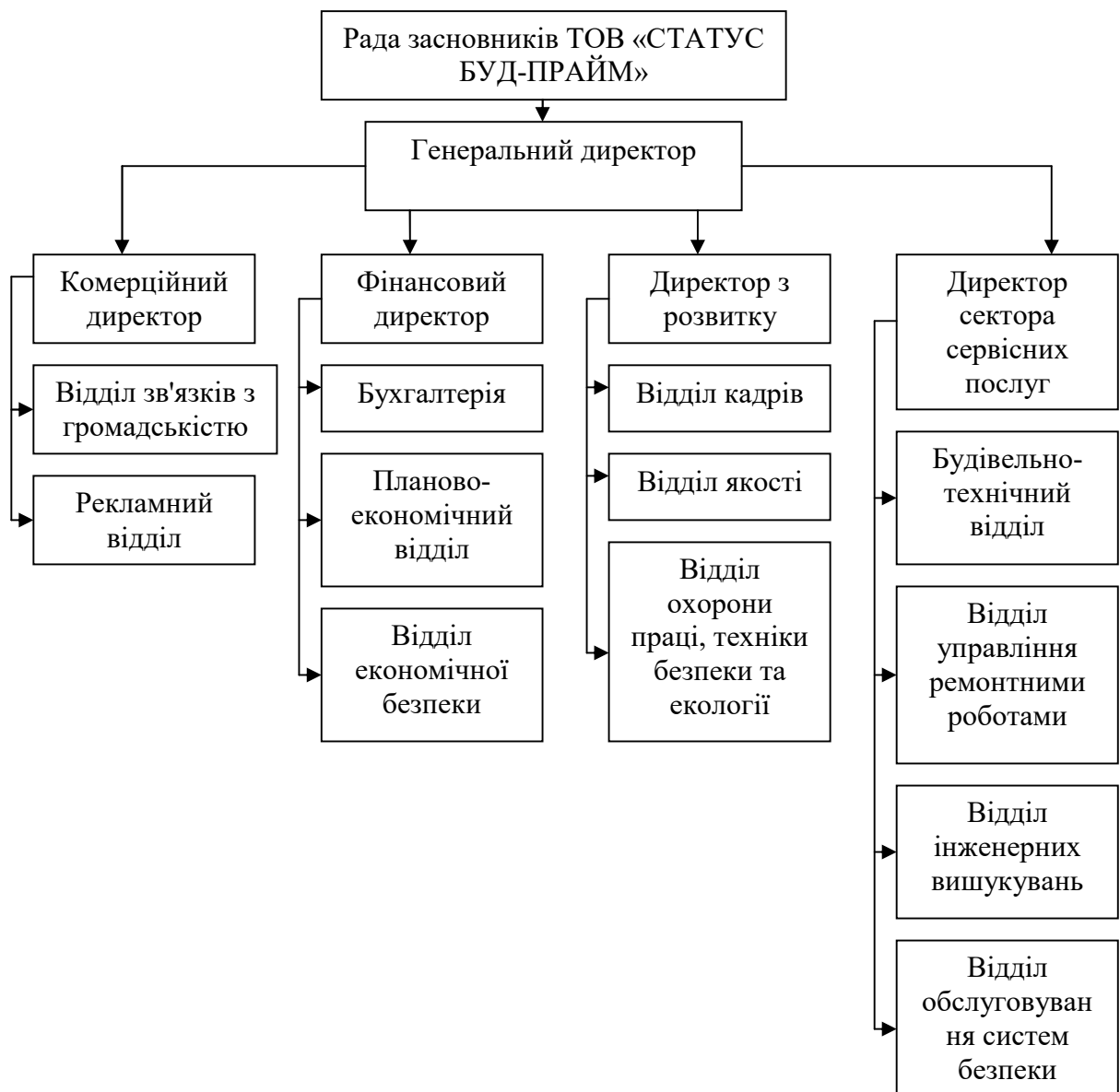


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ»

Як показано на рис. 2.2, організаційна структура ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» має лінійно-функціональну форму. Чіткий розподіл зон відповідальності дозволяє компанії детально контролювати всі етапи реалізації проектів.

Для забезпечення високого рівня сервісного обслуговування ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» спирається на ефективно організовану внутрішню інфраструктуру:

- власний будівельно-технічний відділ надає повний спектр сервісних послуг, що дозволяє зменшити витрати на залучення додаткових працівників для окремих проектів;
- відділ інженерних вишукувань здійснює оцінку постачальників і визначає оптимальні цінові пропозиції без втрати якості виконання робіт;
- спеціалізований відділ обслуговування систем безпеки займається стратегічним консультуванням, розробкою концепцій обслуговування та адаптацією систем до потреб і цінностей клієнтів, а також реалізує проекти будь-якої складності.

Наступним кроком є аналіз економічних показників діяльності ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ», тис. грн

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025 до 2023, грн	Темп приросту, % 2025 до 2023
Виручка від реалізації послуг	776775	1317270	1866270	1089495	240,3
Собівартість послуг	575996	974582	1329430	753434	230,8
Валовий прибуток	200779	342685	536844	336065	267,4
Прибуток від реалізації послуг	187497	314249	464605	277108	247,8
Чистий прибуток	146860	249784	371876	225016	253,2

З таблиці 2.1 можна побачити, що за період з 2023 по 2025 рік виручка ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» від надання послуг зросла у 2,4 раза. При цьому прибуток компанії за той самий період збільшився у 2,47 раза. Це

свідчить про те, що управлінські рішення підприємства протягом розглянутого періоду виявилися ефективними.

Для більш детального аналізу факторів, що вплинули на зростання виручки та прибутку, доцільно розглянути структуру доходів ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» за окремими напрямками діяльності (табл. 2.2).

Як показано в таблиці 2.2, починаючи з 2023 року, серед ключових напрямів діяльності компанії найбільший внесок у формування виручки забезпечують інтегровані сервісні рішення.

Друге місце за обсягами доходу посідає обслуговування об'єктів будівництва. Протягом 2023–2025 рр. до основних джерел виручки компанії також додалися послуги з автоматизації та ремонту інфраструктури, доходи від яких у 2025 році зросли у 10 та 20 разів відповідно порівняно з 2023 роком.

Таблиця 2.2

Структура виручки ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» за напрямками діяльності, тис. грн

Послуги	2023	2024	2025	Темп прироста, % 2025 до 2023
Інтегровані сервісні рішення	225264,8	355662,9	429242,1	190,6
Обслуговування об'єктів будівництва	194193,8	289799,4	335928,6	173,0
Обслуговування та реконструкція інженерних систем	178658,3	263454,0	261277,8	146,2
Встановлення та обслуговування систем безпеки	116516,3	184417,8	205289,7	176,2
Автоматизація об'єктів	15535,5	65863,5	167964,3	1081,2
Організація інфраструктурних служб	14758,7	67180,8	130638,9	885,2
Ремонт інфраструктури	7767,8	52690,8	167964,3	2162,3
Ремонт систем життєзабезпечення	23303,3	39518,1	186627,0	800,9
Разом	776775	1317270	1866270	240,3

Далі проаналізуємо коефіцієнти ліквідності ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз показників ліквідності ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ»

Показник ліквідності	Норматив	2023	2024	2025
Поточна ліквідність	1-2	3,13	3,60	2,63
Термінова ліквідність	0,7 - 0,8	3,11	3,60	2,63
Абсолютна ліквідність	0,2 - 0,25	1,35	0,33	0,34

З таблиці 2.3 видно, що у 2023–2025 рр. усі показники ліквідності ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» перевищують встановлені нормативні значення. Це свідчить про стабільне фінансове положення компанії, низький рівень фінансового ризику та здатність підприємства своєчасно виконувати свої поточні зобов’язання.

Наступним кроком проведемо аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ»

Показник	Норма	2023	2024	2025
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,49	0,72	0,62
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,8-0,9	0,68	0,73	0,62
Коефіцієнт фінансового левериджу	1	1,03	0,39	0,61

З таблиці 2.4 видно, що коефіцієнти автономії ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» протягом аналізованого періоду відображають досить стабільне фінансове становище компанії. Водночас коефіцієнти фінансової стійкості та фінансового левериджу у 2023–2025 рр. не досягали нормативних значень, що свідчить про наявність негативної тенденції.

У зв'язку з цим доцільно розглянути коефіцієнти ділової активності ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ», які дозволяють оцінити ефективність використання підприємством власних фінансових ресурсів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз показників ділової активності ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ»

Показник ділової активності	2023	2024	2025
Оборотність активів, разів	2,4	2,9	2,3
Оборотність дебіторської заборгованості, днів	84,3	114,7	137,9
Оборотність кредиторської заборгованості, днів	22,4	35,1	60,4

З таблиці 2.5 видно, що приплив грошових коштів ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» перевищує їх відтік до кредиторів, тобто умови отримання поставок для підприємства дещо вигідніші, ніж умови, що надаються клієнтам компанії.

Така ситуація позитивно характеризує ефективність господарської діяльності підприємства.

На завершення доцільно проаналізувати коефіцієнти рентабельності ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз показників рентабельності ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ», %

Показник рентабельності	2023	2024	2025
Рентабельність продажів	18,9	19,0	19,9
Рентабельність активів	46,1	54,7	45,7
Рентабельність капіталу	93,4	75,2	73,0

З таблиці 2.6 видно, що рентабельність продажів ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» у 2025 році склала 19,9%, що на 1% перевищує показник 2023 року. Показники рентабельності активів та капіталу за 2023–2025 рр. також демонструють позитивну динаміку, що свідчить про ефективність діяльності компанії.

Отже, ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» можна охарактеризувати як стабільного та успішного постачальника сервісних послуг на ринку об'єктів

капітального будівництва м. Києва. Позитивна динаміка ключових фінансових показників підтверджує ефективність діяльності компанії, що зосереджена на наданні високоякісних сервісних та ремонтних послуг для забезпечення прибутковості підприємства.

2.2. Аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ»

Для аналізу особливостей системи мотивації та стимулювання праці в ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» було проведено дослідження, метою якого було виявлення основних методів мотивації персоналу та оцінка впливу програм стимулювання на ефективність управління компанією.

Участь у дослідженні взяли топ-менеджери головного офісу та менеджери регіональних філій. Методами збору інформації стали телефонні та онлайн-опитування, де респонденти мали змогу обирати декілька варіантів відповідей (Додаток Г).

Результати показали, що абсолютна більшість опитаних (90,3%) відзначили відсутність єдиної системи мотивації персоналу як у головному офісі, так і в регіональних філіях. Натомість застосовуються поодинокі, фрагментарні заохочення та мотиваційні методи.

Функціональна спрямованість системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» наведена на рис. 2.3.

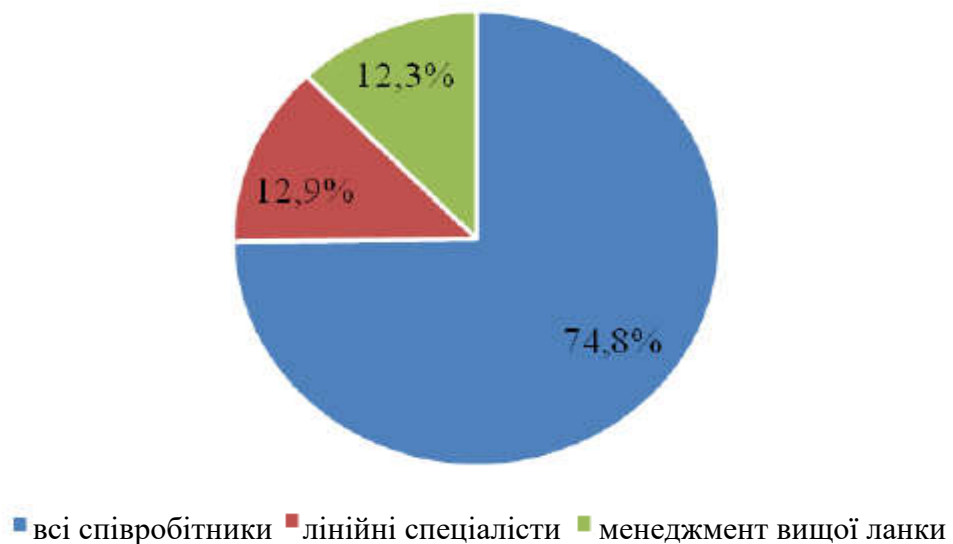


Рис. 2.3. Функціональна спрямованість системи мотивації та стимулювання персоналу в ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ», % від опитаних

Результати опитування показали, що в ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» система мотивації та стимулювання праці в основному охоплює всіх співробітників компанії - 74,8% респондентів підтвердили це.

Водночас керівники регіональних філій схильні застосовувати більш вузьку мотивацію: 12,9% мотивують лише лінійних фахівців, а 12,3% — лише менеджмент.

Сегментація системи мотивації персоналу за методами стимулювання в ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» наведена на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Сегментація системи мотивації персоналу в ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» за методами стимулювання, % від опитаних

У ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» застосовується комплексна система мотивації персоналу, яка охоплює 64,7% співробітників і поєднує матеріальні та нематеріальні бонуси.

Водночас менеджери регіональних філій здебільшого обмежуються грошовими преміями - 26,9% використовують виключно їх, а 8,3% застосовують лише нематеріальні стимули.

Методи матеріального стимулювання в головному офісі та регіональних філіях суттєво не відрізняються. Найпоширенішими методами є (рис. 2.5):

- фіксовані премії (щорічні, щоквартальні або щомісячні) - 60,9%;
- премії за підсумками виконання завдань - 54,5%;
- ситуативні нерегламентовані премії - 42,3%.



Рис.2.5. Методи матеріального стимулювання, що застосовуються в ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ», % від опитаних

У ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» у рамках мотивації персоналу часто застосовується одночасно два або три види премій, що свідчить про комплексний підхід до матеріального стимулювання.

Методи нематеріального стимулювання значно відрізняються між головним офісом та регіональними філіями. У головному офісі основними методами нематеріальної мотивації є (рис. 2.6):

- медичне страхування — 81%;
- часткова компенсація вартості страхових програм, оформлених працівниками для членів родин — 62%;
- гнучке змінення графіка роботи під потреби співробітників — 62%;
- організація харчування в офісі — 53%.

Зазначені інструменти нематеріальної мотивації найчастіше застосовуються у комплексі, що дозволяє підвищувати ефективність стимулювання праці в головному офісі компанії.



Рис.2.6. Основні методи нематеріального стимулювання, що застосовуються в головному офісі ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ», % від опитаних

У регіональних філіях ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» методи нематеріальної мотивації відрізняються від тих, що застосовуються в головному офісі (рис. 2.7).

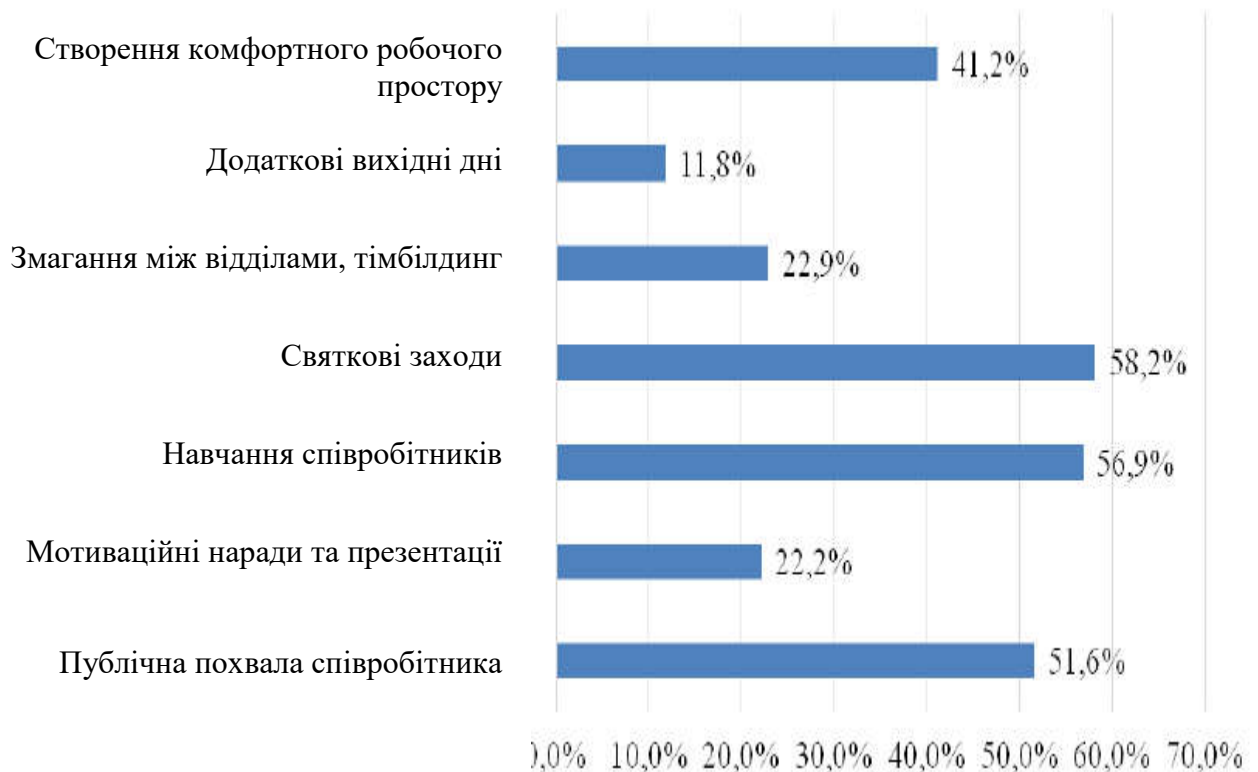


Рис. 2.7. Основні методи нематеріального стимулювання, що застосовуються в регіональних філіях ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ», % від опитаних

У регіональних філіях ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» найпопулярніші методи нематеріального стимулювання персоналу – святкові корпоративні заходи (58,2%), навчання (56,9%) та публічна похвала успішних співробітників (51,6%). При цьому командоутворення через змагання практикують лише 22,9% керівників філій, а додаткові вихідні надають 11,8% філій у періоди низької ділової активності.

Незважаючи на це, більшість респондентів (85,8%) вважає, що основу системи мотивації повинні складати матеріальні стимули. Опитування показало активізацію кадрової роботи в сфері мотивації та стимулювання

персоналу. Пріоритетними факторами стимулювання в ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» є:

- рівень оплати праці – 64% у регіональних філіях, 72% у головному офісі;
- формування комфортної атмосфери – 36% у філіях, 35% у головному офісі;
- відкритість (офіційне працевлаштування та «біла зарплата») – 31% у філіях, 34% у головному офісі;
- управління кар'єрою – 33% у філіях, 34% у головному офісі.



Рис. 2.8. Оцінка пріоритетності факторів мотивації та стимулювання персоналу в ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ», % від опитаних

Отже, пріоритетною формою мотивації в компанії є матеріальні стимули з елементами нематеріального заохочення, що сприяють ефективній корпоративній культурі, створенню комфортних умов праці, визнанню результатів та кар'єрному розвитку.

Останнім етапом дослідження стало визначення факторів ефективного управління, безпосередньо пов'язаних з рівнем мотивації та стимулювання співробітників (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Фактори ефективного управління ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ», пов'язані з рівнем мотивації та стимулювання співробітників, % від опитаних

З отриманих даних видно, що в ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» керівництво головного офісу приділяє більше уваги впливу мотивації та стимулювання персоналу на загальну ефективність управління компанією порівняно з регіональними філіями.

Найбільший вплив мотиваційних заходів, на думку респондентів, спостерігається у таких сферах:

- конкурентоспроможність компанії (85% – головний офіс, 72% – регіональні філії);
- ефективність системи навчання та кар'єрного розвитку (81% – головний офіс, 69% – регіональні філії);
- управління ефективністю бізнесу (80% – головний офіс, 65% – регіональні філії).

Найменший вплив рівень мотивації та стимулювання персоналу має на підвищення трудового потенціалу (57% – головний офіс, 43% – регіональні філії).

Ці результати свідчать про те, що у головному офісі ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» мотиваційні заходи розглядаються як стратегічний інструмент управління ефективністю та конкурентоспроможністю компанії, тоді як у регіональних філіях більше уваги приділяють локальним аспектам роботи персоналу.

Підсумовуючи дослідження ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ», можна виділити такі ключові моменти щодо системи мотивації та стимулювання персоналу:

1. Досвід і практики мотивації. Компанія накопичила значний досвід у впровадженні матеріальних та нематеріальних стимулів. У головному офісі застосовуються сучасні методи управління, програмне забезпечення для контролю і аналізу ефективності стимулів, а також креативний підхід до вибору мотиваційних інструментів.

2. Особливості регіональних філій. У регіональних підрозділах переважає матеріальна мотивація у вигляді фіксованих премій. Нематеріальні стимули представлені корпоративними заходами, навчанням та публічною похвалою.

3. Проблемні аспекти. Основною проблемою є відсутність єдиної системи мотивації та стимулювання, що ускладнює стандартизацію підходів та оцінку ефективності мотиваційних заходів між головним офісом та філіями.

4. Пріоритетні напрями мотивації:

- розвиток і утримання кваліфікованих кадрів через стимулювання кар'єрного зростання;
- підвищення освітнього рівня та трудового потенціалу персоналу шляхом спеціальних заходів навчання і розвитку;
- забезпечення балансу матеріальних і нематеріальних стимулів для створення комфортного робочого середовища та ефективної корпоративної культури.

Отже, система мотивації в ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» потребує інтеграції та уніфікації між головним офісом і регіональними філіями. При цьому стратегічним завданням залишається підвищення ефективності управління персоналом через розробку стимулюючих програм, що враховують кар'єрні цілі та розвиток професійних навичок співробітників.

2.3. Оцінка ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ»

Для виявлення проблем у системі мотивації та стимулювання персоналу в ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» проведено аналіз переваг і недоліків одноразових заохочень та використовуваних методів мотивації. На основі Положення про мотивацію та стимулювання персоналу ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» складено таблицю 2.7.

Результати аналізу показали, що в головному офісі та регіональних філіях компанії відсутня єдина, цілісна система мотивації та стимулювання персоналу, що негативно впливає на загальну ефективність управління підприємством. Крім того, зафіксовано недостатній рівень розробки та впровадження мотиваційних програм, спрямованих на розвиток і збереження кваліфікованих кадрів.

Таблиця 2.7

Переваги та недоліки разових заохочень і мотиваційних методів у ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ»

Переваги	Недоліки
Система мотивації та стимулювання праці, яка поширюється на всіх співробітників компанії	Відсутність єдиної системи мотивації та стимулювання персоналу головного офісу та регіональних філій
Єдина система методів матеріального стимулювання в головному офісі та регіональних філіях	Значні відмінності інструментів нематеріального стимулювання персоналу головного офісу та регіональних філій
Комплексна система мотивації персоналу, що включає і матеріальні, і нематеріальні бонуси	Відсутність програми формування іміджу компанії як роботодавця, орієнтованого на задоволення потреб персоналу
Використання матеріальних стимулів з елементами нематеріального стимулювання в рамках формування ефективної корпоративної культури, створення комфортних робочих умов і середовища, визнання результатів праці та кар'єрного розвитку	Низький рівень розробки та впровадження мотиваційних програм, спрямованих на розвиток і утримання кваліфікованих кадрів

Отже, можна зробити висновок про необхідність створення єдиної системи мотивації та стимулювання в ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ», орієнтованої на розвиток і збереження кваліфікованих кадрів. Це зумовлено дефіцитом висококваліфікованих фахівців, які володіють сучасними знаннями та навичками в організації сервісних послуг і обслуговуванні об'єктів капітального будівництва.

Для оцінки нестачі кадрів проведено аналіз показників руху трудових ресурсів ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» (табл. 2.8).

Як свідчать дані таблиці, у 2025 році кількість прийнятих на роботу співробітників зменшилася на 0,2% порівняно з 2022 роком. Крім того, скоротилася частка молодих працівників віком до 35 років на 3,1%. Загальна чисельність звільнених у 2025 році перевищує кількість прийнятих на 42 особи, що свідчить про наявність кадрового дефіциту в компанії.

Таблиця 2.8

Аналіз показників руху трудових ресурсів ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ»

Показник	2022	2023	2024	2025	Темпи приросту 2025 до 2022, %
Загальна чисельність персоналу (осіб)	3228	3231	3242	3244	100,5
Прийнято всього (осіб)	442	439	435	441	99,8
Прийнято у віці до 35 років (осіб)	200	214	224	194	96,9
Частка у віці до 35 років у загальній кількості прийнятих	45,2	48,7	51,4	43,9	97,1
Звільнено загалом (осіб)	452	473	491	483	106,9
Звільнено у віці до 35 років (осіб)	130	151	140	146	112,1
Частка у віці до 35 років у загальній кількості звільнених	28,8	31,9	28,6	30,2	104,9
Співвідношення прийнятих до кількості звільнених у віці до 35	1,5	1,4	1,6	1,3	86,5
Коефіцієнт плинності кадрів (%)	14	14,6	15,1	14,9	106,4

У 2025 році кількість звільнених співробітників ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» віком до 35 років склала 146 осіб, що на 6 осіб більше, ніж у 2024

році. Зменшення частки молодих працівників у загальній структурі персоналу негативно вплинуло на віковий склад компанії. Крім того, частка молоді серед звільнених зросла на 1,6% порівняно з 2024 роком, що свідчить про активний відтік молодих кадрів.

Тривожною тенденцією є й те, що компанію залишають співробітники, які працювали в ній шість і більше років. Основними причинами звільнення є високий рівень трудового навантаження, незадоволеність можливостями професійного розвитку та розміром заробітної плати. За даними ехД-інтерв'ю, більшість звільнених працівників переходять або на посади з вищою зарплатою, або в компанії поблизу місця проживання, де рівень трудового навантаження нижчий.

Незважаючи на те, що середній рівень зарплат у секторі сервісних послуг за останні 2–3 роки знижується, це не сприяє укомплектуванню штату ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ». Багато співробітників, орієнтованих на високий дохід, легко змінюють робоче місце або підвищують кваліфікацію у більш прибуткових галузях, що спричиняє дефіцит висококваліфікованих фахівців.

Проблема нестачі кваліфікованих кадрів у ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» залишається актуальною, і наразі немає факторів, здатних кардинально змінити ситуацію. Обслуговування об'єктів капітального будівництва є складною галуззю, що не приваблює молодих фахівців, а отже, відсутній резерв для розвитку кваліфікованого менеджерського складу.

Щоб залучати молоді кадри, компанія змушена змінювати кадрову політику, пропонуючи більш гнучкі умови праці, розширений соціальний пакет та програми навчання і розвитку за рахунок компанії.

Для оцінки задоволеності працею кваліфікованого персоналу ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» було опитано 24 співробітники різних підрозділів організації. Анкета наведена в Додатку Д. Результати оцінки задоволеності персоналу представлені на рисунку 2.10.



Рис. 2.10. Оцінка задоволеності персоналу ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» працею, % від опитаних респондентів

Результати проведеного дослідження показали, що середній рівень задоволеності працею серед персоналу ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» є невисоким і становить 35,56%. Інтерес до виконуваної роботи проявили 46% опитаних, тобто майже половина працівників зацікавлена у своїх обов'язках, проте рівень цього інтересу залишається недостатнім, що, зокрема, пояснюється специфікою виконуваної роботи.

Рівень задоволеності досягнутими результатами праці є також низьким — 38,3%. При цьому співробітники порівнюють реальні результати з бажаними, і низький інтерес до роботи зумовлений не відсутністю бажання працювати, а відчуттям недостатньої значущості результатів, які приносять задоволення.

Взаємини з колегами оцінюються досить високо — 73%, що свідчить про позитивний клімат у команді. Натомість рівень задоволеності взаємодією

з керівництвом є низьким (32%). В компанії існують певні протиріччя між співробітниками та керівництвом, що знижує зацікавленість у виконанні функціональних обов'язків. Близько 40% персоналу прагнуть професійного розвитку і готові братися за складніші завдання, проте керівництво не створює умов для реалізації цих прагнень, що негативно впливає на загальний рівень зацікавленості та задоволеність професійними досягненнями.

Заробітна плата задовольняє 67% опитаних. Однак відсутність можливостей для реалізації професійних амбіцій знижує мотивацію до продуктивної праці. Тобто навіть пропозиція більш високого доходу не створює значущих стимулів для підвищення ефективності роботи.

Умови праці оцінюються позитивно - 75% персоналу задоволені ними. Проте за відсутності перспектив професійного росту співробітники не прагнуть виконувати більш складні завдання, які потребують високої відповідальності.

Отже, можна констатувати, що хоча заробітна плата задовольняє більшість співробітників ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ», відсутність можливостей для реалізації професійних амбіцій призводить до зниження інтересу до роботи та невисокої задоволеності досягнутими результатами, що робить пропозиції керівництва щодо підвищення доходу неефективними для стимулювання більш продуктивної праці.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» засноване у 2016 році і здійснює діяльність на ринку м. Києва та Київської області. Сьогодні компанія спеціалізується на розробці та впровадженні інтегрованих сервісних рішень, які охоплюють увесь спектр обслуговування об'єктів капітального будівництва. Окрім сервісних послуг, підприємство надає повний цикл ремонтних та інфраструктурних робіт, а також послуги з обслуговування систем безпеки.

2. Організаційна структура ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» має лінійно-функціональний характер. Чіткий розподіл зон відповідальності дозволяє контролювати всі етапи реалізації проектів. Діяльність компанії є ефективною, що підтверджується позитивною динамікою основних показників, і спрямована насамперед на забезпечення якісного сервісу та ремонтних послуг для отримання прибутку.

3. Аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу показав, що у головному офісі ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» застосовуються різні сучасні методи управління, які включають медичне страхування, компенсацію вартості страхових програм, адаптацію робочого графіка до потреб співробітників, організацію харчування та інші нематеріальні стимули. Регіональні філії, своєю чергою, переважно використовують матеріальні методи стимулювання (премії), а також нематеріальні - корпоративні заходи, навчання та публічне визнання досягнень.

4. За результатами дослідження задоволеності персоналу різними аспектами роботи встановлено, що середній рівень задоволеності працею складає 35,56%. Інтерес до роботи проявили 46% респондентів, тобто майже половина працівників зацікавлена у виконуваних завданнях, але рівень зацікавленості є недостатнім, частково через характер роботи. Задоволеність досягнутими результатами оцінюється низько - 38,3%. Низький інтерес до роботи пов'язаний не з відсутністю бажання виконувати обов'язки, а з тим,

що співробітники не відчують значущості отриманих результатів. Водночас взаємини між колегами оцінюються високо (73%), а задоволеність взаємодією з керівництвом - низька (32%).

5. У компанії існують протиріччя у взаємодії керівництва та персоналу, що знижує мотивацію до виконання обов'язків. Близько 40% працівників прагнуть професійного розвитку та готові братися за складніші завдання, проте відсутність можливостей для реалізації цих інтересів призводить до зниження загальної зацікавленості та задоволеності професійними досягненнями.

6. Заробітна плата задовольняє 67% персоналу, але неможливість реалізувати професійні амбіції знижує інтерес до роботи. Умови праці отримали позитивну оцінку від 75% співробітників. Отже, можна зробити висновок, що хоча більшість працівників задоволені заробітною платою, відсутність перспектив професійного розвитку та можливості досягати значущих результатів знижує їхню мотивацію. Тому навіть підвищення заробітку не створює істотних стимулів для підвищення продуктивності праці.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНО- ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Розробка напрямів вдосконалення механізму мотивації та стимулювання персоналу організації

На основі ідентифікованих проблем у системі мотивації та стимулювання праці в ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» доцільно запропонувати методику її вдосконалення, що ґрунтується на підвищенні рівня задоволеності персоналу шляхом розвитку та утримання кваліфікованих працівників. Запропонований підхід передбачає реалізацію комплексу заходів з управління кар'єрою співробітників, а також організацію програм розвитку й підвищення їх освітнього та професійного рівня.

Обґрунтування вибору зазначених напрямів удосконалення системи мотивації та стимулювання праці в ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» пов'язане не лише з необхідністю подолання дефіциту кваліфікованих кадрів, але й з недостатнім рівнем реалізації цих інструментів у чинній практиці мотивації персоналу. У зв'язку з цим, метою запропонованої методики є формування більш ефективної системи мотивації та стимулювання праці в ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ», що сприятиме досягненню стратегічних цілей організації, підвищенню результативності її діяльності та зростанню задоволеності персоналу за рахунок залучення й утримання висококваліфікованих працівників.

Реалізація поставленої мети передбачається через виконання таких завдань:

- формування позитивного іміджу компанії як роботодавця, орієнтованого на задоволення потреб персоналу у професійному та кар'єрному зростанні;

- залучення до компанії та закріплення молодих фахівців із високим рівнем кваліфікації;
- підвищення рівня лояльності та відданості працівників організації;
- розвиток професійного потенціалу кваліфікованих співробітників шляхом підвищення рівня їх трудового потенціалу, задоволеності працею та створення умов для набуття нових знань і компетенцій.

Слід зазначити, що в діючій системі мотивації та стимулювання праці в ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» фактично відсутні завдання, спрямовані на цілеспрямований розвиток кваліфікованих співробітників із подальшим управлінням їхньою кар'єрою. У зв'язку з цим, запропонована методика вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу орієнтована на підвищення рівня лояльності й професійної компетентності працівників як передумови оптимізації ключових бізнес-процесів компанії.

Далі запропоновану методику вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці в ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» доцільно представити у вигляді схеми (рис. 3.1) та розглянути її основні елементи більш детально.

Стратегічною метою впровадження розробленої методики є удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу, що забезпечує задоволення потреб працівників ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» у професійному й кар'єрному розвитку. Реалізація методики базується на застосуванні технологій ефективного управління, які охоплюють ключові напрями системи мотивації та стимулювання персоналу, а саме: залучення, розвиток і утримання кадрів.

На відміну від чинної практики мотивації та стимулювання праці в ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ», запропонована методика передбачає використання нових управлінських технологій, орієнтованих на розвиток і довгострокове утримання кваліфікованих співробітників. До таких технологій, зокрема, належать організація навчання поза межами робочого місця та впровадження системи управління кар'єрою кваліфікованого персоналу.



Рис.3.1. Рекомендована методика вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці в ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ»

Кожен із визначених напрямів охоплює сукупність заходів, реалізація яких орієнтована на досягнення стратегічної мети розробленої методики

вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ».

З метою забезпечення результативного впровадження заходів, спрямованих на удосконалення системи мотивації та стимулювання праці, доцільно більш детально розглянути запропоновані інструменти, а також визначити характер їх взаємозв'язку зі стратегією розвитку ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» і стратегічними орієнтирами компанії у сфері управління персоналом.

Зокрема, кореляція між стратегією розвитку ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» та рекомендованими заходами щодо вдосконалення системи мотивації і стимулювання персоналу відображена на рис. 3.2.

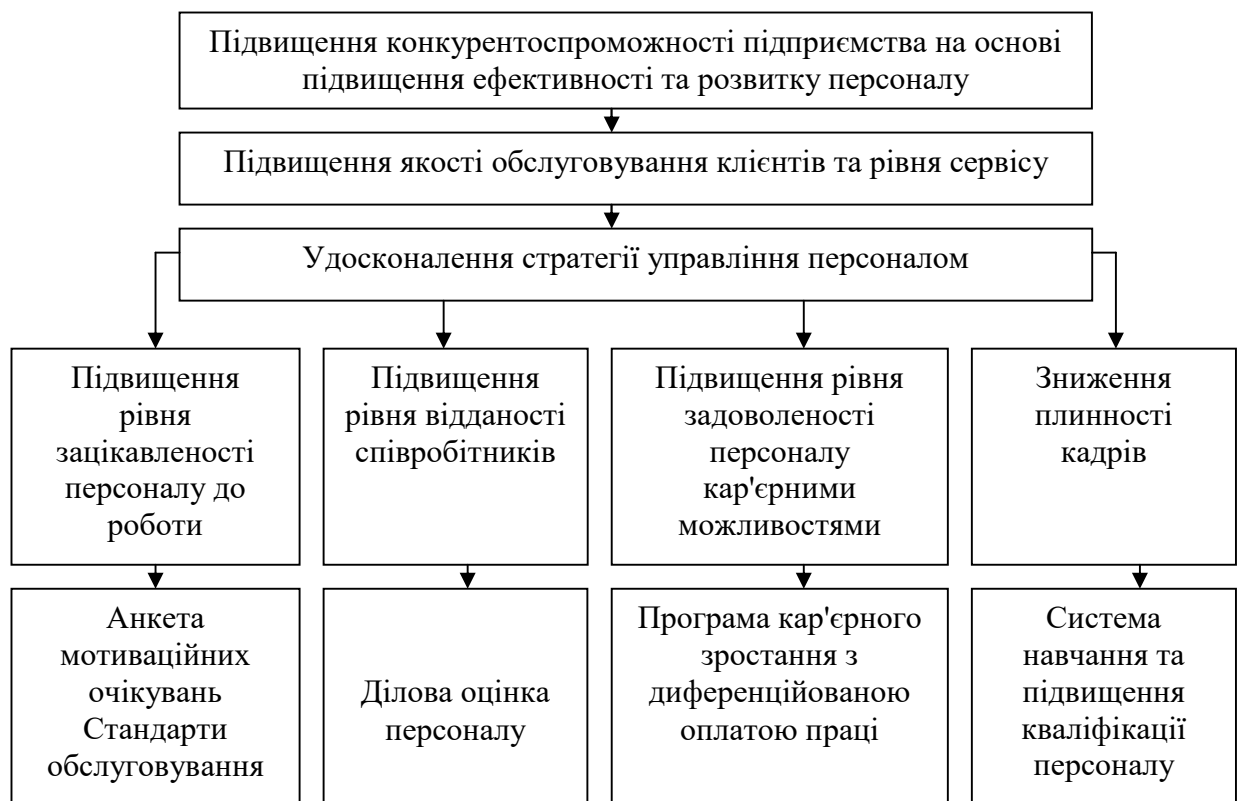


Рис. 3.2. Взаємозв'язок стратегії розвитку ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» та запропонованими заходами щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу

Як показано на рис. 3.2, упровадження стандартів сервісу та процедур оцінювання кандидатів у процесі відбору персоналу надасть ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» можливість скоротити період адаптації кваліфікованих працівників до умов діяльності компанії. Запровадження системи ділової оцінки персоналу сприятиме зростанню рівня лояльності кваліфікованих співробітників до підприємства, тоді як програма кар'єрного розвитку виступатиме дієвим інструментом нематеріальної мотивації та позитивно впливатиме на рівень задоволеності працею. Водночас формування системи навчання персоналу дасть змогу зменшити показники плинності кадрів у ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ». У цілому реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення якості обслуговування клієнтів, що, у свою чергу, дозволить ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» посилити власні конкурентні позиції на ринку сервісних послуг з обслуговування об'єктів капітального будівництва. Далі доцільно детальніше розглянути заходи, спрямовані на вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ».

1. Розроблення методики тестування мотиваційних очікувань персоналу на етапі прийому на роботу. З метою підвищення зацікавленості працівників ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» у трудовій діяльності під час відбору висококваліфікованих фахівців рекомендовано застосовувати спеціальну анкету, орієнтовану на виявлення мотиваційних очікувань кандидата щодо професійного розвитку та можливостей їх реалізації. Заповнення анкети здійснюється фахівцем з управління персоналом ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» безпосередньо в процесі проведення співбесіди з претендентом (табл. 3.1). Під час інтерв'ю спеціаліст з управління персоналом заповнює анкету для кожного кандидата та визначає рівень можливості задоволення його мотиваційних очікувань у сфері професійного розвитку за шкалою від 1 балу (низький рівень) до 5 балів (високий рівень).

На наступному етапі анкети підлягають обробці, після чого здійснюється розрахунок коефіцієнта відповідності можливостей

задоволення мотиваційних очікувань кандидата у сфері професійного розвитку (K_c) за відповідною формулою:

$$K_c = X_{co} / N, \quad (3.1)$$

де X_{co} – сума балів за результатами обробки анкет;

N – кількість критеріїв оцінювання (питань), що використовуються в анкеті.

Таблиця 3.1

Анкета виявлення мотиваційних очікувань здобувача в області професійного розвитку та можливості їх задоволення

№	Мотиваційні очікування претендента в області професійного розвитку	Оцінка можливості задоволення від 1 (погано) до 5 (відмінно)
1	Можливість вивчення корпоративних стандартів	
2	Можливість участі в досягненні ключових цілей компанії	
3	Можливість набуття навичок ділової етики	
4	Можливість отримання досвіду в сфері особливостей надання сервісних послуг	
5	Можливість вивчення стандартів обслуговування об'єктів капітального будівництва	
6	Можливість підвищення рівня навичок в обслуговуванні клієнтів	
7	Можливість набуття та розвитку навичок продажів	
8	Можливість навчання поведінці в конфліктних ситуаціях	
9	Можливість вивчення правил оформлення замовлень від клієнта	
10	Можливість вивчення принципів оформлення претензій від клієнта	

На основі отриманих кількісних оцінок здійснюється узагальнення результатів та формується висновок щодо ступеня відповідності можливостей підприємства очікуванням кандидата у сфері професійного розвитку.

2. Формування привабливого образу роботодавця шляхом навчання корпоративним стандартам обслуговування. З метою підвищення рівня задоволеності працівників взаємодією з керівництвом у ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» доцільно організувати навчання обслуговуючого персоналу

корпоративним стандартам у сфері будівництва та експлуатації об'єктів капітального будівництва.

Запровадження єдиних стандартів обслуговування дасть змогу сформувати уніфікований атестаційний лист та забезпечити стислий і зрозумілий механізм передачі знань новим працівникам, що позитивно позначиться на якості їх взаємодії з керівним складом. Додатково, у процесі навчання корпоративним стандартам рекомендовано забезпечити співробітників брендowanими матеріалами (щоденниками, календарями, підставками під чашки, канцелярським приладдям із корпоративною символікою), які виконуватимуть функцію популяризації корпоративної культури ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі. Для ефективного впровадження «Стандартів обслуговування» доцільно створити навчальний відеоматеріал, у якому ролі виконуватимуть безпосередньо працівники компанії. Сценарій відео та змодельовані робочі ситуації мають бути максимально наближеними до реальних умов діяльності. З метою кращого засвоєння матеріалу рекомендовано демонструвати наслідки як правильних, так і помилкових дій персоналу. Створений відеоролик використовуватиметься як довгостроковий навчальний ресурс із постійним доступом. Залучення співробітників до процесу зйомок сприятиме розвитку творчого потенціалу та підвищенню їх лояльності до організації. Зйомку та монтаж відеоматеріалу доцільно доручити професійному відеооператору. Орієнтовні витрати на виробництво та монтаж навчального відео становитимуть 40 000 грн.

3. Розроблення методики ділової оцінки персоналу. З метою посилення рівня залученості та відданості персоналу ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» доцільно запровадити регулярну (раз на шість місяців) процедуру ділової оцінки співробітників, яку може здійснювати безпосередній керівник.

Для забезпечення об'єктивності оцінювання рекомендовано розробити окрему систему показників для кожної посади, визначити гранично

допустиму кількість помилок при виконанні завдань, а також встановити мінімальні та максимальні значення балів або відсоткові показники результативності. При цьому кожна посада повинна мати власну шкалу оцінювання та чітко визначені критерії, на підставі яких приймаються управлінські рішення. З метою прозорості процедури ділової оцінки для персоналу необхідно сформувати шкалу результатів із прив'язкою до можливих змін у посаді, системі оплати праці та преміювання, а також умовах соціального пакету. У даній шкалі мають бути визначені як найвищі, так і найнижчі рівні оцінювання з відповідними наслідками для співробітників. Приклад шкали результатів ділової оцінки персоналу ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Шкала результатів ділової оцінки персоналу
ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ»

Управлінське рішення	Результати ділової оцінки
Підвищення співробітника в посаді	Виявлено лідерські та організаторські якості співробітника, підтверджено високу кваліфікацію у виконанні завдань, результати роботи останнього періоду показують позитивну динаміку.
Підвищення посадового окладу без зміни посади	При повній відповідності займаній посаді відзначено істотне поліпшення поточних результатів, дані ділової оцінки визначили більш високий професійний рівень.
Збереження колишнього робочого місця і посадового окладу	Середній рівень ділової оцінки
Направлення співробітника на додаткове навчання або стажування для підвищення кваліфікації	При проведенні ділової оцінки виявлено хороший потенціал для розвитку співробітника
Направлення співробітника на повторну оцінку зі збереженням посади на випробувальний термін	Низький рівень ділової оцінки

Під час ухвалення підсумкового управлінського рішення за результатами ділової оцінки доцільно забезпечити об'єктивний підхід, з урахуванням вихідного рівня підготовки працівника на момент його

працевлаштування в ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ». Зокрема, слід враховувати наявні на старті професійні знання та навички, динаміку їх розвитку, досягнуті результати, а також часові витрати, необхідні співробітнику для приведення власних методів роботи у відповідність до встановлених корпоративних стандартів.

4. Запровадження програми кар'єрного розвитку з диференційованою системою оплати праці. З метою подолання проблеми низького рівня задоволеності персоналу власними професійними результатами та недостатньої зацікавленості у виконанні трудових обов'язків у ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» доцільно впровадити програму кар'єрного зростання співробітників, що базується на результатах ділової оцінки. Запропонована програма передбачає поетапне просування працівників із урахуванням рівня їх професійної компетентності, результативності діяльності та відповідності вимогам займаної посади, а також встановлення диференційованого рівня оплати праці залежно від досягнутого кар'єрного рівня. Зокрема, для працівників сектору сервісних послуг пропонується впровадження моделі кар'єрного розвитку, схема якої представлена на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Програма кар'єрного зростання для персоналу сектору сервісних послуг ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ»

У межах запропонованої програми розвиток кар'єри персоналу сектору сервісних послуг ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» передбачається за двома основними траєкторіями: вертикальною та кваліфікаційною. Вертикальна кар'єра полягає у послідовному просуванні працівника від нижчих посадових рівнів до вищих, тоді як кваліфікаційна кар'єра орієнтована на поглиблення та розширення професійних компетентностей у межах однієї посади без обов'язкової зміни посадового статусу.

Незалежно від обраного варіанту кар'єрного розвитку, працівники сектору сервісних послуг ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ», розпочавши трудову діяльність на стартових позиціях, за умови набуття достатнього практичного досвіду та стажу роботи, матимуть можливість претендувати на зайняття більш високої посади та отримання відповідного підвищеного рівня оплати праці.

Для реалізації можливості кар'єрного просування персоналу ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» необхідно виконати встановлений піврічний план за показником виручки (табл. 3.3), а також успішно пройти процедуру ділової оцінки.

Зокрема, для переходу на початковий рівень кар'єрної програми співробітнику необхідно забезпечити обсяг піврічного виторгу не менше 200 тис. грн та підтвердити відповідний рівень професійної підготовки в межах ділової оцінки. У процесі оцінювання працівник повинен продемонструвати знання специфіки надання повного переліку будівельно-ремонтних послуг, які надаються ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ».

Для переходу на другий рівень кар'єрної програми співробітник повинен забезпечити обсяг піврічної виручки на рівні 350 тис. грн та успішно пройти процедуру ділової оцінки, в межах якої необхідно підтвердити здатність пропонувати клієнтам будівельно-сервісні послуги, а також демонструвати навички комплексного поєднання різних видів послуг відповідно до потреб замовника.

Таблиця 3.3

Піврічний план по виручці в рамках програми кар'єрного зростання персоналу сектора сервісних послуг ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ»

Ступені	План виручки (піврічний)	Показники ділової оцінки
1 ступінь	200000 грн	Знання особливостей надання будівельно-ремонтних послуг
2 ступінь	350000 грн	Уміння пропонувати клієнтам і поєднувати між собою різні будівельно-ремонтні послуги
3 ступінь	400000 грн	Успішне проходження всіх тренінгів та освітніх програм
4 ступінь	більше 500000 грн	Внесення раціоналізаторських пропозицій

Просування на третій рівень кар'єрної програми можливе за умови досягнення піврічного виторгу у розмірі не менше 400 тис. грн, наявності стажу роботи в ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» тривалістю щонайменше один рік, проходження всіх передбачених форм навчання (тренінгів, курсів тощо), а також отримання позитивного висновку від безпосереднього керівника.

Право претендувати на четвертий рівень кар'єрної програми надається співробітникам, які забезпечили виконання плану піврічної виручки в обсязі понад 500 тис. грн, підтвердили наявність професійних компетенцій і навичок, передбачених попередніми етапами, а також запропонували раціоналізаторські ідеї, спрямовані на розвиток підприємства. Очікуваним економічним результатом реалізації таких ініціатив є оптимізація та вдосконалення бізнес-процесів ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» шляхом упровадження ефективних раціоналізаторських пропозицій.

Отже, запропонована програма кар'єрного зростання виступатиме дієвим інструментом нематеріального стимулювання персоналу ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» і застосовуватиметься як форма заохочення працівників за результатами ділової оцінки та обсягів реалізованих послуг.

5. З метою зниження плинності кадрів і підвищення зацікавленості персоналу у виконанні більш складних завдань, що передбачають підвищений рівень відповідальності, доцільно впровадити систему

підвищення кваліфікації для управлінського персоналу. Така система є важливим інструментом розвитку персоналу, оскільки забезпечує відповідність професійних компетенцій працівників стратегічним потребам ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ».

Обираючи форми навчання, необхідно враховувати орієнтацію на молодих спеціалістів. У зв'язку з цим пропонуються такі заходи з навчання та підвищення кваліфікації.

1. Лекційні заняття з клієнтоорієнтованості. Рекомендується проводити щотижневі лекції на тему «Клієнтоорієнтованість» у межах планових нарад. Проведення занять може здійснюватися керівниками структурних підрозділів із використанням матеріалів з відкритих інформаційних джерел. Активне обговорення з персоналом особливостей взаємодії з клієнтами, специфіки надання будівельно-ремонтних послуг та консультування щодо обслуговування об'єктів капітального будівництва сприятиме підвищенню рівня довіри з боку клієнтів. У результаті реалізації таких лекцій ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» матиме можливість сформувати пул постійних замовників і зміцнити ділову репутацію.

2. Онлайн-тренінг «Техніка активного та ефективного обслуговування». Пропонується розробити спеціалізований онлайн-тренінг, який включатиме теоретичні модулі щодо ефективного обслуговування об'єктів капітального будівництва. У процесі проходження тренінгу передбачається поетапне ускладнення завдань залежно від рівня підготовки учасників, кількості та статусу клієнтів. Для розробки навчального продукту доцільно залучити зовнішніх фахівців, зокрема програміста та бізнес-тренера зі сфери обслуговування об'єктів капітального будівництва. Загальні витрати на створення онлайн-тренінгу та оплату праці залучених спеціалістів оцінюються на рівні 250 000 грн.

3. Тренінгові програми «Стандарти якості» та «Сервіс у будівельно-ремонтних компаніях». Навчання пропонується проводити безпосередньо на

базі ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» у час, вільний від виконання основних трудових обов'язків.

Тренінг «Стандарти якості» спрямований на формування та розвиток практичних навичок персоналу у двох ключових напрямках. Перший з них передбачає оволодіння навичками точного, регламентованого та професійного обслуговування клієнтів, а другий — розвиток компетенцій у сфері продажів, що дає змогу збільшувати вартість і комплексність наданих послуг.

Тренінг «Сервіс у будівельно-ремонтних компаніях» має на меті підвищення загального рівня сервісу в ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ», що в перспективі забезпечить зростання обсягів реалізованих послуг та підвищення лояльності клієнтів. У межах даного тренінгу передбачається відпрацювання основних етапів взаємодії з клієнтами, а також формування навичок активного, коректного та доброзичливого обслуговування.

Проведення тренінгів планується із залученням сертифікованого зовнішнього спеціаліста, який має практичний досвід роботи у сфері обслуговування об'єктів капітального будівництва. Навчальні заходи доцільно організовувати з періодичністю один раз на три місяці. Загальні витрати на проведення чотирьох тренінгів протягом року становитимуть 60 000 грн.

Таким чином, запропонована програма підготовки та підвищення кваліфікації персоналу охоплює найбільш актуальні та затребувані методи навчання, орієнтовані насамперед на молодих співробітників. За підсумками реалізації зазначених заходів передбачається здійснення щорічного моніторингу результативності системи мотивації та стимулювання персоналу з метою оцінки досягнення визначених цільових показників упровадження методики.

Отже, можна дійти висновку, що впровадження запропонованих заходів із удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу сприятиме підвищенню ефективності стратегії управління персоналом ТОВ

«СТАТУС БУД-ПРАЙМ» за рахунок зростання якості клієнтського обслуговування та рівня сервісу. У свою чергу, це забезпечить формування стійких конкурентних переваг компанії на ринку будівельно-ремонтних послуг.

3.2. Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів

На першому етапі оцінки соціально-економічної ефективності заходів щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» необхідно визначити плановані додаткові доходи компанії, які будуть отримані в результаті реалізації запропонованих заходів. До них належать:

- зниження витрат на навчання та адаптацію нових співробітників;
- підвищення ефективності функцій управління персоналом;
- поліпшення використання наявного персоналу;
- зменшення рівня плинності кадрів.

Основні розрахунки економічного ефекту невиробничих факторів та оцінка економічного результату впровадження заходів щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» (Р) представлені у таблиці 3.4.

Згідно з наведеними даними, реалізація запропонованих заходів дозволить зменшити витрати та підвищити якість управлінських функцій, знизити коефіцієнт плинності кваліфікованих співробітників і покращити використання персоналу за рахунок скорочення термінів адаптації нових працівників. Загальний економічний ефект від цих заходів становитиме 1 379 008 грн на рік і розраховується наступним чином:

$$P = 610000 + 305000 + 427000 + 37008 = 1379008 \text{ грн/рік.}$$

Наступним кроком для оцінки ефективності запропонованих заходів є визначення підсумкових одноразових та поточних витрат на розробку й впровадження програми вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ».

Таблиця 3.4

Основні розрахункові формули та розрахунки для вартісної оцінки економічних результатів (Р) заходів у ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ»

Невиробничі фактори	Розрахункова формула вартісної оцінки економічних результатів у сфері управління (річна економія)	Показники, що складають формулу
Зниження витрат на здійснення функцій	$P_{y1}^1 = \sum_{i=1}^n \left[\sum_{i=1}^m 3'_i - \sum_{i=1}^m 3''_i \right]$ $P_{y1}^1 = 5 \cdot (220000 - 150000) + 5 \cdot (181000 - 129000) = 350000 + 260000 = 610000$	n - кількість функцій управління $3'_i, 3''_i$ - значення i-ї статті витрат до і після заходів, грн m - кількість статей витрат
Підвищення якості здійснення функцій	$P_{y1}^2 = P_{y1}^1 * \left(1 - \frac{K'_{\kappa\phi y}}{K''_{\kappa\phi y}} \right) = 610000 * (1 - (0,4/0,8)) = 305000$	К'пфу, К''пфу - коефіцієнт, що характеризує рівень якості функцій управління до і після заходів
Поліпшення використання персоналу	$P_{y1}^6 = P_{y1}^3 * K_{uc} = 610000 * 0,7 = 427000$	Кис - коефіцієнт, що враховує частку економічного ефекту від поліпшення використання персоналу. Визначається експертним шляхом.
Зниження плинності кадрів	$P_{y1}^7 = P * \left(1 - \frac{K_2^T}{K_1^T} \right)$ $P = 3_\delta * \mathcal{U}_\delta * K_c * K_\delta$ $P = 4658 * 12 * 1,3 * 1,1 = 79931$ $P_{y1}^7 = 79931 * (1 - 0,08/0,149) = 37008$	K_1^T, K_2^T - фактичний і очікуваний коефіцієнти плинності, %; Зд - середньоденний зарібок одного співробітника, грн; Чд - кількість людино-днів нероботи у зв'язку зі звільненням або навчанням новоприйнятого співробітника; Кс - коефіцієнт, що враховує розмір єдиного соціального податку; Кд - коефіцієнт, що враховує додаткову заробітну плату

Одноразові витрати на впровадження заходів щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» наведені в таблиці 3.5.

До цих витрат відносяться всі ресурси, необхідні для розробки та первинного впровадження запропонованих заходів, зокрема: створення навчальних матеріалів і відеороликів, розробка онлайн-тренінгів, витрати на зовнішніх консультантів, а також закупівля матеріалів для підтримки корпоративної культури та стандартів обслуговування.

Оцінка одноразових витрат дозволяє визначити початковий рівень інвестицій у систему мотивації та стимулювання персоналу, що є необхідною передумовою для подальшого розрахунку рентабельності та економічного ефекту впроваджуваних заходів.

Таблиця 3.5

Одноразові витрати на впровадження заходів щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу

ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ»

Стаття витрат	Сума витрат у грн/рік
Оплата послуг відеооператора	40000
Оплата послуг зовнішнього консультанта для розробки онлайн-тренінгу та форуму	50000
Оплата послуг програміста для розробки онлайн-тренінгу	75000
Оплата послуг фахівця для проведення тренінгів (4 тренінги)	60000
Придбання комп'ютера для онлайн-тренінгу	55000
Придбання ліцензії онлайн-тренінгу	70000
Разом	350000

Отже, одноразові витрати на впровадження заходів із вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» становлять 350 000 грн на рік. Поточні витрати на ці заходи, згідно з даними таблиці 3.6, складають 312 588 грн на рік.

Загальна сума витрат на впровадження заходів щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» визначається як сума одноразових і поточних витрат:

$$З = 350000 + 312588 = 662588 \text{ грн на рік}$$

Таким чином, на реалізацію запропонованих заходів буде потрібно 662 588 грн щорічно.

Далі розраховуємо економічну ефективність запропонованих заходів за формулою:

$$E = P - Z \quad (3.2)$$

Отримуємо:

$$E = 1379008 - 662588 = 716420 \text{ грн на рік.}$$

Таблиця 3.6

Поточні витрати на заходи щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ», грн

Стаття витрат	Сума витрат на місяць	Сума витрат на рік
Доплата фахівцю з кадрів за розробку та впровадження форми співбесіди, а також методики ділової оцінки	3800	45 600
Доплата двом менеджерам за проведення лекцій та ділової оцінки персоналу	9000	108 000
Доплата керівнику сектора сервісних послуг за проведення ділової оцінки персоналу та проведення форуму	4500	54 000
Внески до позабюджетних фондів та на МС, %	2249	26 988
Придбання канцелярських товарів	13000	78000
Разом	32549	312588

При проведенні розрахунків економічної ефективності заходів щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» можна скористатися значеннями коефіцієнта дисконтування.

Коефіцієнт дисконтування розраховуємо за формулою:

$$P = 1 / (1 + \text{дисконтування})^n \quad (3.3)$$

Вихідні дані для розрахунку ефективності заходів щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» наведені в табл. 3.7.

На підставі даних, представлених у табл. 3.7, проведемо розрахунок ефективності проекту заходів щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ».

Чистий дисконтований дохід (ЧДД) розраховуємо за формулою:

$$ЧДД = P - K = \sum_{t=t_H}^{t_K} (P_t - K_t) \times \alpha \quad , \quad (3.4)$$

де Р - економічні результати здійснення заходів за розрахунковий період, грн;

К - витрати на здійснення заходів за розрахунковий період, грн;

P_t - економічні результати, що досягаються на г-му кроці (у г-му році розрахункового періоду), грн;

K_t - витрати, що здійснюються на г-му кроці (у г-му році розрахункового періоду), грн;

α_t - коефіцієнт дисконтування.

Таблиця 3.7

Вихідні дані для розрахунку ефективності заходів щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу

ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ»

№	Показники	Од. вим.	Значення
1.	Одноразові витрати	грн	350000
2.	Термін реалізації заходів (2023)	років	2 роки
3.	Щорічне значення доходу (економії), яке планується отримувати в результаті реалізації заходів	грн	1379008
4.	Поточні щорічні витрати	грн	312588
5.	Ставка дисконтування (за індексом 10-річних держоблігацій у листопаді 2025 року)	%	8,38

Розрахунок ефективності заходів щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» представлений у табл. 3.8.

Далі розрахуємо індекс прибутковості (ІД), який являє собою відношення суми приведених доходів до величини капіталовкладень і розраховується за формулою:

$$ІД = (1 / K_{ел}) \times \sum_{t=t_H}^{t_K} (D_t - K_t) \times \alpha_t \quad (3.5)$$

Отримуємо:

$$ID = 1\,254\,897 / 662\,588 = 1,89 \quad (ID > 1)$$

Далі розрахуємо термін окупності заходів щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ».

Термін окупності визначається за формулою:

$$T_{ок} = t_{-} - \frac{ЧТВ_{-}}{ЧТВ_{+} - ЧТВ_{-}}. \quad (3.6)$$

Таблиця 3.8

Розрахунок ефективності заходів щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ», грн

Періоди	Р	К	α_t	$P \alpha_t$	$K \alpha_t$	ЧДД	ЧТВ
i=1	0	662588	1	0	662588	-662588	-662588
i=2	1379008	0	0,91	1254897	0	1254897	592309
Разом:				1254897	662588	592309	

Отримуємо:

$$T_{ок} = 1 - \frac{662\,588}{1\,254\,897 + 662\,588} = 1 - 0,35 = 0,65$$

Отже, оскільки ЧДД > 0, термін окупності (Ток) менший за розрахунковий (Тр), а індекс прибутковості (ІД) > 1, можна зробити висновок, що заходи щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» є економічно доцільними та ефективними.

Для оцінки соціальної ефективності впроваджених заходів було проведено повторне опитування персоналу щодо задоволеності системою мотивації та стимулювання праці. Результати порівняльної оцінки до і після реалізації заходів представлені на рис. 3.4.

З аналізу рис. 3.4 видно, що внаслідок реалізації запропонованих заходів очікуються позитивні зміни соціальних показників:

- підвищення задоволеності рівнем професійної відповідальності;

- збільшення зацікавленості у професійному розвитку;
- поліпшення задоволеності взаєминами з керівництвом;
- зростання задоволеності досягнутими результатами в роботі;
- підвищення інтересу до виконуваної роботи та інші позитивні ефекти.

Це свідчить про те, що реалізація заходів не лише економічно обґрунтована, але й сприяє підвищенню мотивації та загальної задоволеності персоналу ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ».

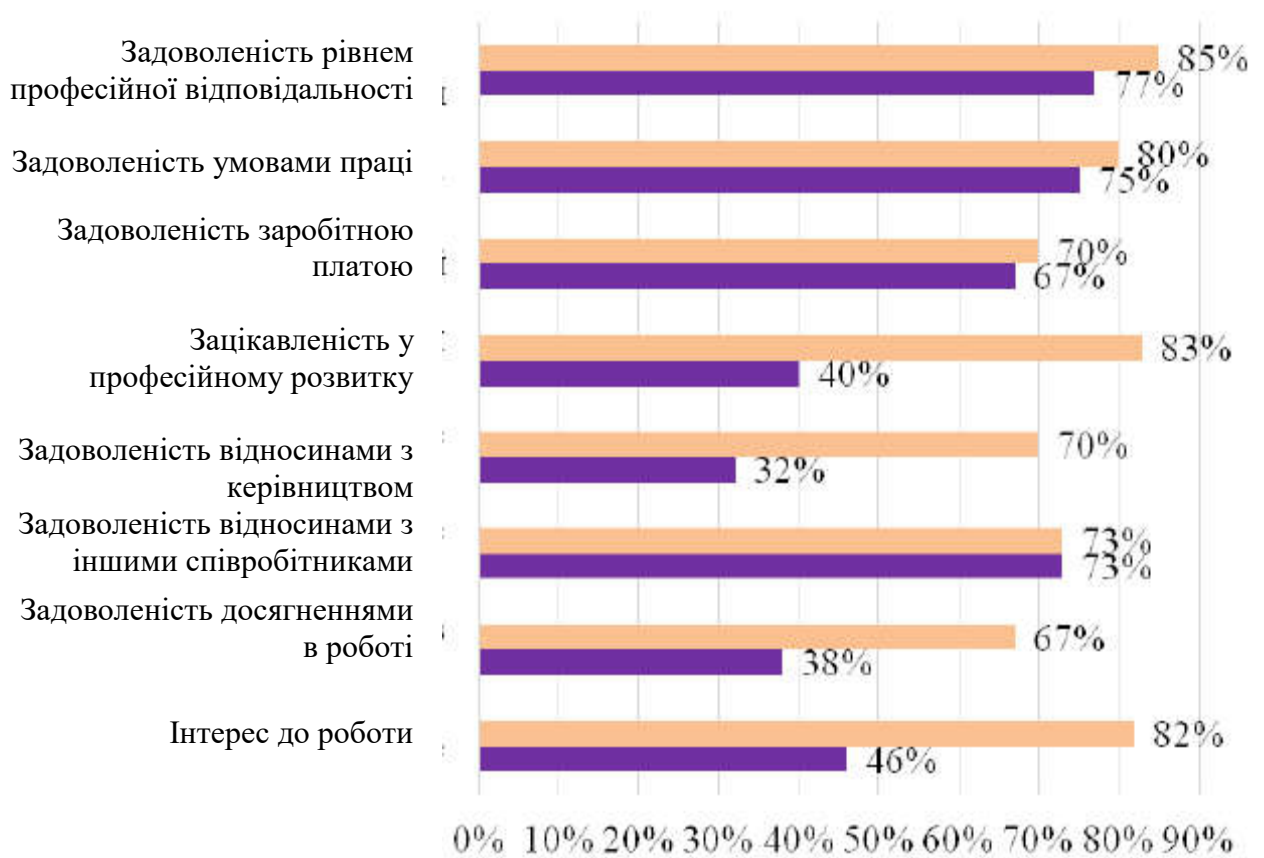


Рис. 3.4. Оцінка задоволеності персоналу ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» працею до і після заходів, % від опитаних респондентів

Отже, можна дійти висновку, що впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» здатне стати ефективним інструментом

підвищення конкурентоспроможності компанії. Реалізація цих заходів сприятиме залученню та утриманню кваліфікованих кадрів за рахунок підвищення їх мотивації, а також позитивно вплине на рівень задоволеності працею та загальну ефективність діяльності співробітників.

Висновки до розділу 3

1. На основі виявлених проблем у системі мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» розроблено методику вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці. Її основою є підвищення задоволеності співробітників через розвиток і утримання кваліфікованих кадрів, що включає заходи з управління кар'єрою та підвищення освітнього рівня працівників.

2. Методика передбачає впровадження комплексу заходів для вдосконалення мотивації та стимулювання кваліфікованих співробітників, а саме:

- розробка форми співбесіди для виявлення мотиваційних очікувань кандидата щодо професійного розвитку та можливостей їх реалізації;
- формування привабливого іміджу роботодавця через навчання корпоративним стандартам якості та обслуговування;
- впровадження методики ділової оцінки персоналу;
- створення програми кар'єрного зростання з диференційованою оплатою праці;
- організація системи навчання та підвищення кваліфікації співробітників.

3. Впровадження запропонованих заходів дозволить ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» при витратах у розмірі 662 588 грн отримати економічний ефект у 1 379 008 грн на рік. Економічна ефективність проекту складе 592 309 грн на рік, а термін окупності заходів — 0,65 року. Соціальна ефективність виражатиметься у залученні та утриманні кваліфікованих кадрів, підвищенні їхньої мотивації, задоволеності працею, зниженні плинності персоналу та, як наслідок, підвищенні конкурентоспроможності компанії.

4. Впровадження заходів може призвести до покращення таких показників:

- задоволеність рівнем професійної відповідальності;
- зацікавленість у професійному розвитку;
- задоволеність відносинами з керівництвом;
- задоволеність власними досягненнями;
- підвищення інтересу до роботи та інші.

Досягнення основної мети програми сприятиме раціоналізації бізнес-процесів, оптимізації персоналу, розвитку інноваційності та створенню нових програм, що, у свою чергу, призведе до скорочення ресурсів на операційну діяльність підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Мотивація визначається як сукупність стимулів, що сприяють цілеспрямованій поведінці працівника для досягнення певних результатів. Основна сутність трудової мотивації полягає в тому, що її компоненти взаємодіють, формуючи поведінку індивіда та сприяючи здобуттю бажаних благ. Працівники керуються власними мотивами і потребами, які виступають рушійною силою їх діяльності. Система стимулювання праці дає змогу спрямовувати цю мотивацію у потрібне русло. Кожен співробітник прагне задовольнити свої потреби, отримуючи винагороду, передбачену трудовим договором, що забезпечує доступ до необхідних благ. Механізм мотивації активується завдяки наявності потреб, які виступають каталізатором активності.

2. Управління поведінкою персоналу через мотивацію базується на комплексі принципів, методів і ціннісних орієнтирів. Для ефективного функціонування системи стимулювання та мотивації важливими є такі характеристики, як комплексність, диференційованість, гнучкість та оперативність. Основні напрями мотивації включають матеріальні та нематеріальні стимули, які взаємодоповнюють один одного та забезпечують ефективну організацію праці.

3. Розроблена методика побудови системи стимулювання та мотивації праці враховує індивідуальні характеристики співробітників, їхні ресурси та специфіку діяльності. Завдяки персоналізації стимулювання можна узгодити потреби працівників із наявними інструментами мотивації. Впровадження такої системи в компанії сприятиме забезпеченню висококваліфікованого персоналу, зменшенню плинності кадрів і підвищенню продуктивності праці.

4. ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» засноване у 2016 році і здійснює діяльність на ринку м. Києва та Київської області. Сьогодні компанія спеціалізується на розробці та впровадженні інтегрованих сервісних рішень, які охоплюють увесь спектр обслуговування об'єктів капітального

будівництва. Окрім сервісних послуг, підприємство надає повний цикл ремонтних та інфраструктурних робіт, а також послуги з обслуговування систем безпеки.

5. Організаційна структура ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» має лінійно-функціональний характер. Чіткий розподіл зон відповідальності дозволяє контролювати всі етапи реалізації проектів. Діяльність компанії є ефективною, що підтверджується позитивною динамікою основних показників, і спрямована насамперед на забезпечення якісного сервісу та ремонтних послуг для отримання прибутку.

6. Аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу показав, що у головному офісі ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» застосовуються різні сучасні методи управління, які включають медичне страхування, компенсацію вартості страхових програм, адаптацію робочого графіка до потреб співробітників, організацію харчування та інші нематеріальні стимули. Регіональні філії, своєю чергою, переважно використовують матеріальні методи стимулювання (премії), а також нематеріальні - корпоративні заходи, навчання та публічне визнання досягнень.

7. За результатами дослідження задоволеності персоналу різними аспектами роботи встановлено, що середній рівень задоволеності працею складає 35,56%. Інтерес до роботи проявили 46% респондентів, тобто майже половина працівників зацікавлена у виконуваних завданнях, але рівень зацікавленості є недостатнім, частково через характер роботи. Задоволеність досягнутими результатами оцінюється низько - 38,3%. Низький інтерес до роботи пов'язаний не з відсутністю бажання виконувати обов'язки, а з тим, що співробітники не відчують значущості отриманих результатів. Водночас взаємини між колегами оцінюються високо (73%), а задоволеність взаємодією з керівництвом — низька (32%).

8. У компанії існують протиріччя у взаємодії керівництва та персоналу, що знижує мотивацію до виконання обов'язків. Близько 40% працівників прагнуть професійного розвитку та готові братися за складніші завдання,

проте відсутність можливостей для реалізації цих інтересів призводить до зниження загальної зацікавленості та задоволеності професійними досягненнями.

9. Заробітна плата задовольняє 67% персоналу, але неможливість реалізувати професійні амбіції знижує інтерес до роботи. Умови праці отримали позитивну оцінку від 75% співробітників. Отже, можна зробити висновок, що хоча більшість працівників задоволені заробітною платою, відсутність перспектив професійного розвитку та можливості досягати значущих результатів знижує їхню мотивацію. Тому навіть підвищення заробітку не створює істотних стимулів для підвищення продуктивності праці.

10. На основі виявлених проблем у системі мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» розроблено методику вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці. Її основою є підвищення задоволеності співробітників через розвиток і утримання кваліфікованих кадрів, що включає заходи з управління кар'єрою та підвищення освітнього рівня працівників.

11. Методика передбачає впровадження комплексу заходів для вдосконалення мотивації та стимулювання кваліфікованих співробітників, а саме:

- розробка форми співбесіди для виявлення мотиваційних очікувань кандидата щодо професійного розвитку та можливостей їх реалізації;
- формування привабливого іміджу роботодавця через навчання корпоративним стандартам якості та обслуговування;
- впровадження методики ділової оцінки персоналу;
- створення програми кар'єрного зростання з диференційованою оплатою праці;
- організація системи навчання та підвищення кваліфікації співробітників.

12. Впровадження запропонованих заходів дозволить ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ» при витратах у розмірі 662 588 грн отримати економічний ефект у 1 379 008 грн на рік. Економічна ефективність проекту складе 592 309 грн на рік, а термін окупності заходів — 0,65 року. Соціальна ефективність виражатиметься у залученні та утриманні кваліфікованих кадрів, підвищенні їхньої мотивації, задоволеності працею, зниженні плинності персоналу та, як наслідок, підвищенні конкурентоспроможності компанії.

13. Впровадження заходів може призвести до покращення таких показників:

- задоволеність рівнем професійної відповідальності;
- зацікавленість у професійному розвитку;
- задоволеність відносинами з керівництвом;
- задоволеність власними досягненнями;
- підвищення інтересу до роботи та інші.

Досягнення основної мети програми сприятиме раціоналізації бізнес-процесів, оптимізації персоналу, розвитку інноваційності та створенню нових програм, що, у свою чергу, призведе до скорочення ресурсів на операційну діяльність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєєва Т.В. Мотиваційний механізм як засіб підвищення ефективності праці в банківській сфері. Вісник економіки транспорту і промисловості. № 42. 2023. С. 259-263
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підруч. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 468 с.
3. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
4. Бондарчук Л.В. Особливості антикризового управління персоналом. Актуальні наукові дослідження в сучасному світі. 2022. Вип. 5(25). С. 77-82.
5. Брич В.Я. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2022. 520 с.
6. Васюта В. Б. Формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 40. С. 133–138. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2020/40_2020_ukr/25.pdf
7. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. Modeling the development of the economic systems. 2022. 3. С. 39–48. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes-2022-5-5>
8. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. Economy and Society. 2022. № 40. С. 3. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30>.
9. Герасименко О. О. Ефективність управління працею: соціально-економічний вимір. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спец. вип. : у 3-х т. Т. 1. Соціально-трудові відносини : теорія і практика. 2020. С. 192 – 200.
10. Голованова Г. Є., Колпаченко Н. М., Грідін О. В. Особливості системи мотиваційного менеджменту на кожному кар'єрному етапі

працівника. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. 2025. Вип. 174. С. 199–206. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2025_174_24

11.Горяча О.Л., Сільченко І.А., Таранов В.М. Удосконалення механізму мотивації персоналу підприємства на засадах інноваційних перетворень в економіці. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2021. № 1. С. 50– 55.

12.Гриньова В.М., Грузіна І.А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК». 2022. 184 с.

13.Грідін О. В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. 2022. Вип. 188. С. 228–236. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2022_188_28

14.Грідін О. В. Особливості організації та ефективного управління процесом праці в сільськогосподарських підприємствах. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 63. С. 105–110. URL: http://bses.in.ua/journals/2021/63_2021/18.pdf

15.Грідін О. В. Формування вітчизняної системи управління персоналом у сучасній парадигмі розвитку національної економіки. Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку». 2022. Вип. 63. С. 117–123. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63_2022/24.pdf

16.Грідін О. В., Заїка С. О., Заїка О. В. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1649>

17.Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. Економіка та управління підприємствами. 2023. Випуск 36. С. 109-113.

18. Гуцан О.М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія «Економічні науки». 2023. № 24. С. 26–30.

19. Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Луганськ. 2021. № 11 (105). С. 55–62.

20. Денисенко М.П. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств.-Економіка та держава. 2024. №4. С. 11–17.

21. Ефективне використання мотиваційного механізму в системі управління персоналом на підприємстві. URL: [file:///C:/Users/%D0%BA/Downloads/ecfor_2022_1_50%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/%D0%BA/Downloads/ecfor_2022_1_50%20(1).pdf)

22. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 22. С. 73–78. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6901&i=11>

23. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. Вісник економічної науки України. 2024. № 1. (34). С. 29-35.

24. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 45. С. 3. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>

25. Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. Приазовський економічний вісник. 2025. Випуск 3(14). С. 166-172. URL: http://www.pev.kpu.zp.ua/journals/2025/3_14_uk/30.pdf.

26. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О. Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект : монографія. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2025. 284 с.

27.Іванова Н. Сутність мотиву особистості в теорії мотивації. Вісник Національного університету оборони України. 2021. 61(3). С. 20–27.

28.Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2023. Vol. 2. No. 1. P. 75–83. URL: <https://isgjournal.com/isjmef/article/view/269>

29.Кириченко Н.В, Хірса І.М. Мотиваційний механізм організації підприємницької діяльності. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. № 14. С. 32-36. URL: <http://tnveconom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/305>

30.Климчук А.О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. № 1. С. 42–45.

31.Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2024. № 1. С. 43–53.

32.Кобелева Т. О., Перерва П. Г. Формування системи мотивації персоналу промислового підприємства. Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство: тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23–24 берез. 2022 р. Київ, 2022. С. 134–136.

33.Ковальов В. М., Атаєва О. А., Шевченко К. М. Передумови формування мотиваційного механізму стимулювання праці і бізнесу. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2025. № 1. С. 45–54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2025_1_6

34.Козак К.Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Економіка харчової промисловості. 2022. Том 14, Випуск 4. С. 26-34.

35.Корольков В. В. Удосконалення механізму стимулювання торговельно-оперативного персоналу мережі Сільпо. Науковий вісник

Одеського національного економічного університету. 2025. №9 (261) С. 85-101

36.Корольков В.В., Бабенко Д.О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2020. 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/71.pdf

37.Кравченко С., Корнєва О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку: монографія; ред. кол.: О.І. Амоша, Х. Джвігол, Р. Мішкевіч; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2023. С. 276-296.

38.Кучер Л.Р. Формування мотиваційного механізму управління персоналом торговельного підприємства під впливом факторів ринкової економіки. Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. 2024. Вип. 220. Т. 1. С. 204– 210.

39.Лаврук О.В. Формування мотиваційного механізму розвитку аграрних підприємств. Економіка АПК. 2024. № 12. С. 84–90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2024_12_14

40.Ліганенко І.В. Мотиваційний механізм підвищення ефективності процесів інтелектуалізації діяльності підприємств. Економічний аналіз: зб. наук. праць Тернопільського національного економічного університету. 2025. Том 26. № 1. С. 130-135.

41.Лобза А.В. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2023. №1 (53). С. 510-513.

42.Лутай Л.А. Модель «Дерево цілей – дерево ресурсів» в системі соціального управління персоналом. Ринок праці та зайнятість населення: зб. наук. праць ІПК ДСЗУ. 2025. №4. С. 8-12.

43.Мартинюк Н. В. Удосконалення мотиваційного механізму розвитку персоналу аграрних підприємств. Вісник Сумського національного аграрного

університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2025. Вип. 4. С. 88–94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2025_4_19

44. Місецький А.В. Середа Г.В. Напрямки удосконалення системи менеджменту персоналу в умовах війни. Причорноморські економічні студії. 2023. Випуск 81. С. 149-155.

45. Музиченко-Козловський А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників. Науковий вісник НЛТУ України. 2021. Вип. 21.6. С. 361–367.

46. Накісько О. В., Руденко С. В., Грідін О. В. Заробітна плата як невід’ємна складова системи мотивації праці. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. 2023. Вип. 200. С. 226–235. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2023_200_26

47. Нестерович А. В. Теоретико-методологічні аспекти мотивації праці у сільському господарстві. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2025. Вип. 14(4). С. 75–78. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2025_14\(4\)__19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2025_14(4)__19)

48. Орлов О.Г., Федюніна О.Р. Мотивація в управлінській діяльності. Actual priorities of modern science, education and practice. 2022. С. 368–370.

49. Причепа І. В., Яворська К. Л. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. Ефективна економіка. 2024. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2025/59.pdf

50. Прудкий В.В., Манаєнко І.М. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління. 2024. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866>.

51. Пустовіт О.Г., Басюк Є.В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2021. 3(76). С. 47 - 63. URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/375/323>

52.Сайко В. Р. Дослідження поняття "мотивація" в контексті управління персоналом. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2023. Випуск 36. С. 56-64.

53.Семенова Л. Ю., Татаринова К. С. Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. Молодий вчений. 2024. № 1(65). С. 238–241. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2024/1/54.pdf>

54.Соколюк Г. О., Миколюк О. А. Управління системою мотивації персоналу підприємства: теоретичні та методичні аспекти. Інноваційна економіка. 2025. № 4(59). С. 188–192. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2025_4_31

55.Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. URL: file:///C:/Users/%D0%BA/Downloads/ape_2024_4_31.pdf.

56.Технології управління персоналом: монографія / О.А. Гавриш та ін. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2023. 528 с.

57.Філіппов В., Дирда А., Хінев І. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. Grail of Science. 2022. №16. С. 72–79.

58.Холодницька А. В., Борисенко Л. І. Формування дієвого механізму мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2025. № 2. С. 128–134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu_2025_2_19

59.Цимбал Ю.С. Підвищення ефективності мотиваційних механізмів у системі менеджменту організації. Socio-economic problems of the modern period of ukraine. 2023. Випуск 1 (123). С. 110-112. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20171\(123\)/sep20171\(123\)_110_TsymbalY.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20171(123)/sep20171(123)_110_TsymbalY.pdf)

60.Чавичалов І.І. Класифікація управлінського персоналу промислового підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2023. Вип. 6-2. С. 32–37.

61.Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. Економіка і регіон. 2021. № 1 (80). С. 87–91.

62. Шаповал О.А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2024. №5 (17). С. 149-151.

63. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського. 2022. 194 с.

64. Шульженко І.В., Запорожченко О.В., Сазонова Т.О. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 47. С. 133–136.

65. Якімова Н.С., Таранич О.В., Байдін С.В. Напрями формування стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації. Економіка і організація управління: Збірник наукових праць. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса. 2023. Вип. 4 (52). С. 108-117.

ДОДАТКИ

Додаток А

Вплив особистісних характеристик на сприйняття стимулів

Особиста характеристика	Класифікація	Вплив на сприйняття стимулу
Характеристики свідомості		
потреби	За формою - нематеріальні, матеріальні; за суб'єктом - групові, загальнолюдські, а також особисті; за об'єктом - духовні, соціальні; за суспільною роллю - приватні та загальні.	Потреби диктують необхідність сприйняття стимулу. Буде сприйнятий той стимул, який задовольнить потребу співробітника.
інтереси	За формою: особисті, групові; За тематичною ознакою: у сфері праці, творчі, духовні	Якщо стимул буде збігатися з інтересами працівника, то він буде сприйматися як більш значущий
цінності	За формою: особисті, групові, організаційні	Відповідно до цінностей працівник оцінює пропонований стимул. Якщо в його системі цінностей він не є правильним, допустимим і значущим - то і сприйняття його буде ускладнено
цілі та очікування	За ієрархією: цілі організації, цілі структурного підрозділу, особисті цілі; За змістом: економічні, неекономічні, матеріальні, духовні; За горизонтом планування: оперативні, тактичні, стратегічні	Відповідно до цілей працівник буде своєю діяльністю. Якщо особисті цілі збігаються з організаційними, то стимулювання буде значущим для працівника. Важливо врахувати необхідність оцінки часу досягнення ряду особистих цілей працівника протягом його трудового життя
Ресурси		
Характеристик и працівника	Психофізіологічні (стать, вік, здоров'я та інші); Професійно-кваліфікаційні (рівень освіти, кваліфікація, стаж роботи, здібності)	Психофізіологічні та професійно-кваліфікаційні характеристики працівника визначають рівень його конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринку. У разі високої конкурентоспроможності працівника, він буде більш вимогливий до набору та розміру інструментів стимулювання

продовження Додатку А

Характеристики робочого місця	За формою: матеріальні, нематеріальні; За участю в процесі праці: основні, допоміжні; За змістом: виробничі, трудові, фінансові, інші; За якістю: високої якості, середньої якості, низької якості	Наявність ресурсів визначає можливості працівника щодо досягнення цілей. У разі надання неякісних ресурсів, або ресурсів в недостатній кількості, у працівника втрачається можливість досягти результату, а отже, і отримати стимул
Діяльність		
За змістом і характером праці	За змістом діяльності: виробнича, комунікативна, аналітична; За характером діяльності: творча, рутинна, що вимагає особливих навичок;	Характер діяльності повинен визначати вид інструментів стимулювання і бути адекватним виконуваним роботам і специфіці діяльності. У разі, якщо стимул не буде враховувати специфіку діяльності - його сприйняття буде ускладнено
За соціально-економічними умовами на робочому місці	За стадіями життєвого циклу: діяльність у зароджуваних, зростаючих, зрілих і стагнуючих організаціях; За специфікою виду діяльності: діяльність у промислових, торговельних, видобувних підприємствах.	Стадія життєвого циклу впливає насамперед на можливості підприємства в наданні стимулів, відповідно і їх сприйняття. Специфіка виду діяльності визначає особливості механізмів формування стимулів

Бухгалтерський баланс ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ»

Показник	2025	2024	2023
Нематеріальні активи	0	0	0
Результати досліджень і розробок	0	0	0
Нематеріальні пошукові активи	0	0	0
Матеріальні пошукові активи	0	0	0
Основні засоби	4406	5600	179
Дохідні вкладення в матеріальні цінності	0	0	0
Фінансові вкладення	0	0	0
Відстрочені податкові активи	0	0	0
Інші необоротні активи	0	0	0
Разом за розділом I - Необоротні активи	4406	5600	179
Запаси	2291	358	1804
Податок на додану вартість за придбаними цінностями	62	0	0
Дебіторська заборгованість	705115	413967	179480
Фінансові вкладення (за винятком грошових еквівалентів)	0	0	125400
Грошові кошти та грошові еквіваленти	105972	41328	12027
Інші оборотні активи	96	706	78
Разом за розділом II - Оборотні активи	813537	456359	318789
БАЛАНС (актив)	817943	461959	318968
Статутний капітал (складовий капітал, статутний фонд, вклади товаришів)	300	300	300
Власні акції, викуплені у акціонерів	0	0	0
Переоцінка необоротних активів	0	0	0
Додатковий капітал (без переоцінки)	0	0	0
Резервний капітал	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	508793	331857	156935
Разом за розділом III - Капітал і резерви	509093	332157	157235
Позикові кошти	0	0	59967
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0	0
Оціночні зобов'язання	0	0	0
Інші зобов'язання	0	3071	0
Разом за розділом IV - Довгострокові зобов'язання	0	3071	59967
Позикові кошти	0	0	54083
Кредиторська заборгованість	308850	126732	47684
Доходи майбутніх періодів	0	0	0
Оціночні зобов'язання	0	0	0
Інші зобов'язання	0	0	0
Разом за розділом V - Короткострокові зобов'язання	308850	126732	101767
БАЛАНС (пасив)	817943	461959	318968

Звіт про фінансові результати діяльності ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ»

Показник	2025	2024	2023
Виручка	1866270	1317270	776775
Собівартість продажів	1329430	974582	575996
Валовий прибуток (збиток)	536844	342685	200779
Комерційні витрати	72239	28436	13282
Управлінські витрати	0	0	0
Прибуток (збиток) від продажів	464605	314249	187497
Відсотки до отримання	14	4376	0
Відсотки до сплати	79	6174	0
Інші доходи	22855	1067	776
Інші витрати	22889	1978	4740
Прибуток (збиток) до оподаткування	464506	311540	183533
Поточний податок на прибуток	-92630	0	36671
Інше	0	-15	-2
Чистий прибуток (збиток)	371876	249784	146860

Анкета для дослідження системи мотивації та стимулювання праці в
ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ»

1. Ви працюєте в головному офісі або регіональному філіалі ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ»
2. Яку посаду Ви займаєте у Вашій компанії?
3. Мотивація співробітників у Вашій компанії здійснюється:
 - в рамках системи мотивації
 - в рамках разових заохочень
4. Система мотивації у Вашій компанії спрямована:
 - на всіх співробітників
 - на лінійних фахівців
 - на менеджмент вищої ланки
5. Які види стимулювання використовуються у Вашій компанії?
 - комплексна мотивація (матеріальне та нематеріальне стимулювання)
 - тільки матеріальне стимулювання
 - тільки нематеріальне стимулювання
6. Які методи матеріального стимулювання використовуються у Вашій компанії?
 - фіксовані премії (щомісячна, щоквартальна, щорічна)
 - премія за підсумками виконання ERP
 - надбавка за стаж роботи або кваліфікацію
 - стимулюючі конкурси з грошовими призами
 - ситуативні (нерегламентовані) премії за особливі успіхи в роботі
7. Які методи нематеріального стимулювання використовуються у Вашій компанії?
 - медичне страхування співробітників
 - гнучкий графік роботи
 - страхування сімей співробітників (компенсація)
 - харчування співробітників
 - корпоративні свята
 - компенсація вартості занять фітнесом
 - підтримка хобі співробітників (компенсація)
 - побутові послуги в офісі
 - оздоровчі послуги для дітей співробітників
 - публічна похвала співробітника
 - мотиваційні наради та презентації
 - навчання співробітників
 - святкові заходи
 - змагання між відділами, тимблдинг
 - додаткові вихідні дні
 - створення комфортного робочого простору

8. Які фактори стимулювання персоналу є пріоритетними у Вашій компанії?

- рівень оплати праці та соціальний пакет
- масштабні та цікаві завдання
- комфортна атмосфера
- можливість кар'єрного зростання
- офіційне оформлення та біла зарплата
- професіоналізм колег
- репутація компанії
- можливість навчання
- закордонні проекти
- гнучкий графік/дистанційна робота
- зручне розташування офісу
- відсутність понаднормової роботи

9. Які фактори ефективного управління Вашою компанією пов'язані з рівнем мотивації та стимулювання співробітників?

- конкурентоспроможність компанії
- кар'єра та навчання персоналу
- управління ефективністю
- лідерство
- залучення талантів
- досвід співробітників
- підвищення трудового потенціалу

Анкета для дослідження рівня задоволеності працею та ефективності системи мотивації та стимулювання праці в ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ»

Шановні співробітники, з метою оцінки рівня задоволеності працею та ефективності системи мотивації та стимулювання праці в ТОВ «СТАТУС БУД-ПРАЙМ». Вам пропонується відповісти на кілька запитань. Анкетування є анонімним. Нам важлива Ваша думка! Заздалегідь вдячні!

1. Чи цікавить Вас Ваша робота?

- так

- ні

2. Чи задоволені Ви своїми професійними досягненнями в роботі?

- так

- ні

3. Чи задоволені Ви своїм рівнем професійної відповідальності?

- так

- ні

4. Чи задоволені Ви умовами праці?

- так

- ні

5. Чи задоволені Ви розміром своєї заробітної плати?

- так

- ні

6. Чи задоволені Ви відносинами в колективі?

- так

- ні

7. Чи задоволені Ви відносинами з керівництвом?

- так

- ні

8. Чи зацікавлені Ви у своєму професійному розвитку?

- так

- ні