

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут
менеджменту, економіки та фінансів

Кафедра менеджменту та адміністрування

Шевченко Маргарита Андріївна

Кваліфікаційна робота

на тему: **«Удосконалення системи мотивації
персоналу в організації»
(на прикладі ПП «Бегриль»)**

Група ТУбц-8-24-М₁М(2,0зс)-УБ

Спеціальність: 073 Менеджмент

Спеціалізація: -

Рівень вищої освіти: магістр

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

Науковий керівник

Кандидат

економічних наук, доцент

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

М.А. Шевченко

(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту в ЕК

Завідувач кафедри

Д.е.н., професор

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Н.О. Рибак

(прізвище та ініціали)

І.І. Каліна

(прізвище та ініціали)

Київ 2026 р.

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

**Навчально-науковий інститут
менеджменту, економіки та фінансів**
(назва навчального підрозділу)

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)
Галузь знань: **07 «Управління та адміністрування»**
Спеціальність: **073 «Менеджмент»**
Спеціалізація: _____

«Затверджую»
Завідувач кафедри
І.І. Каліна
(підпис, ПІБ)

«__» _____ 20__ р.

Завдання
на дипломну (магістерську) роботу студента
Шевченко Маргарита Андріївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема дипломної (магістерської) роботи
«Удосконалення системи мотивації персоналу в організації(на прикладі ПП
«Бегриль»)

Керівник дипломної (магістерської) роботи
Кандидат економічних наук, доцент
(посада, науковий ступінь, вчене звання)
Рибак Надія Олексіївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

2. Строк подання студентом дипломної (магістерської) роботи на попередній захист: « 07 » травня 2026 р.

3. Вихідні дані до дипломної (магістерської) роботи (рекомендовані науковим керівником та відповідним методичним забезпеченням (окремі аспекти роботи, обсяги роботи)): дослідити теоретичні аспекти системи мотивації персоналу в організації, сучасні підходи до мотивації працівників

та особливості стимулювання праці; провести аналіз системи мотивації персоналу ПП «Бегриль» та оцінити ефективність управління трудовими ресурсами підприємства; визначити основні напрями вдосконалення системи мотивації персоналу ПП «Бегриль» на основі результатів проведеного дослідження; розробити практичні заходи щодо підвищення ефективності системи мотивації персоналу та обґрунтувати їх економічну доцільність.

4. Необхідний графічний та аналітичний матеріал за темою дослідження: для візуалізації текстового матеріалу запропоновано 23 таблиці.

Календарний план виконання дипломної (магістерської) роботи

№ п/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Строки виконання		Примітки
		Планові	Фактичні	
1	2	3	4	5
1.	Вступ	05.01.26	05.01.26	
2.	Розділ 1.	05.02.26	05.02.26	
3.	Розділ 2.	05.03.26	05.03.26	
4.	Розділ 3.	06.04.26	06.04.26	
5.	Висновки	30.04.26	30.04.26	

5. Дата видачі завдання « 05 » грудня 2025 р.

Студент

(підпис)

М.А. Шевченко

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник:

Кандидат економічних наук,

доцент

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Н.О. Рибак

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Шевченко М. А. «Удосконалення системи мотивації персоналу в організації» – кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» у галузі знань 07 – Управління та адміністрування – ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом».

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти удосконалення системи мотивації персоналу в організації. Розкрито сутність мотивації персоналу, особливості стимулювання праці та сучасні підходи до формування ефективної системи мотивації працівників у сучасних умовах господарювання. Проаналізовано основні теорії мотивації, методи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу, а також сучасні інструменти управління трудовими ресурсами.

Здійснено аналіз системи мотивації персоналу ПП «Бегриль», проведено оцінювання техніко-економічних показників діяльності підприємства, досліджено кадровий потенціал організації та особливості управління персоналом. На основі результатів анкетування працівників визначено основні проблеми у сфері мотивації праці, серед яких недостатній рівень нематеріального стимулювання, обмежені можливості професійного розвитку, необхідність удосконалення системи преміювання та покращення умов праці.

За результатами проведеного дослідження обґрунтовано основні напрями вдосконалення системи мотивації персоналу ПП «Бегриль». Розроблено практичні заходи щодо підвищення ефективності матеріального та нематеріального стимулювання працівників, розвитку професійного навчання персоналу, удосконалення корпоративної культури та покращення психологічного клімату в колективі.

Ключові слова: мотивація персоналу, стимулювання праці, система мотивації, управління персоналом, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, ефективність праці, кадровий потенціал, корпоративна культура.

ANNOTATION

Shevchenko M. A. «Improving the personnel motivation system in the organization» – qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for obtaining the educational degree "Master" in the specialty 073 «Management» in the field of knowledge 07 – Management and Administration – PrJSC «Higher Education Institution «Interregional Academy of Personnel Management».

The qualification work explores the theoretical and practical aspects of improving the personnel motivation system in the organization. The essence of personnel motivation, features of labor stimulation and modern approaches to the formation of an effective system of employee motivation in modern business conditions are revealed. The main theories of motivation, methods of material and non-material personnel stimulation, as well as modern tools for labor resource management are analyzed.

The personnel motivation system of PE «Begryl» is analyzed, the technical and economic indicators of the enterprise are evaluated, the personnel potential of the organization and features of personnel management are investigated. Based on the results of the employee survey, the main problems in the field of labor motivation were identified, including an insufficient level of non-material incentives, limited opportunities for professional development, the need to improve the bonus system and improve working conditions.

Based on the results of the study, the main directions for improving the personnel motivation system of the Begryl Enterprise were substantiated. Practical measures were developed to increase the effectiveness of material and non-material incentives for employees, develop professional training for personnel, improve corporate culture and improve the psychological climate in the team.

Keywords: personnel motivation, labor incentives, motivation system, personnel management, material motivation, non-material motivation, labor efficiency, personnel potential, corporate culture.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ УДОСКОНА- ЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	11
1.1. Сучасні підходи до системи мотивації персоналу.....	11
1.2. Стимулювання праці та мотивація.....	20
1.3. Методи та інструменти мотивації персоналу в сучасних організаціях	26
Висновки до першого розділу.....	45
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПП «БЕГРИЛЬ».....	48
2.1. Загальна техніко-економічна характеристика роботи підприємства.....	48
2.2. Аналіз персоналу ПП «Бегриль» та системи його мотивації.....	54
Висновки до другого розділу.....	61
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПП «БЕГРИЛЬ».....	65
3.1 Вибір основних напрямів удосконалення системи мотивації персоналу ПП «Бегриль» на основі результатів опитування працівників.....	65
3.2 Заходи щодо стимулювання ефективної праці та забезпечення всебічного розвитку персоналу ПП «Бегриль».....	70
Висновки до третього розділу.....	79
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	89
ДОДАТКИ	94

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку економіки та посилення конкурентної боротьби між підприємствами особливого значення набуває проблема ефективного управління персоналом. Саме людські ресурси сьогодні розглядаються як один із найважливіших чинників забезпечення стабільного функціонування підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває питання удосконалення системи мотивації персоналу, оскільки рівень зацікавленості працівників у результатах праці безпосередньо впливає на продуктивність діяльності, якість продукції чи послуг, ефективність використання ресурсів та фінансові результати організації [12].

В умовах сучасного ринку праці підприємства стикаються з низкою проблем, серед яких плинність кадрів, зниження трудової активності працівників, недостатній рівень професійної мотивації, дефіцит кваліфікованих кадрів та необхідність швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Традиційні методи стимулювання праці вже не забезпечують належного рівня ефективності, тому організації потребують впровадження сучасних підходів до мотивації персоналу, які поєднуюватимуть матеріальні та нематеріальні стимули, враховуватимуть індивідуальні потреби працівників та сприятимуть розвитку їхнього професійного потенціалу.

Особливої актуальності проблема мотивації персоналу набуває в умовах економічної нестабільності, інфляційних процесів, змін у соціально-економічному середовищі та посилення впливу глобалізаційних процесів. У таких умовах підприємства повинні не лише забезпечувати працівникам належний рівень оплати праці, а й створювати сприятливі умови для професійного розвитку, підтримувати позитивний психологічний клімат у колективі, формувати корпоративну культуру та забезпечувати високий рівень соціальної підтримки персоналу.

Сучасні тенденції розвитку систем управління персоналом свідчать про

зростання ролі нематеріальної мотивації, професійного навчання, кар'єрного розвитку та залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень. Працівники все більше орієнтуються не лише на матеріальну винагороду, а й на можливість самореалізації, професійного зростання, визнання результатів праці та комфортні умови роботи. Саме тому ефективна система мотивації повинна бути комплексною, гнучкою та адаптованою до сучасних потреб персоналу [34].

Актуальність теми дослідження також зумовлена необхідністю підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств в умовах сучасних економічних викликів. Від рівня мотивації працівників значною мірою залежить продуктивність праці, ефективність виробничих процесів, рівень інноваційної активності та здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища. Удосконалення системи мотивації персоналу дозволяє не лише підвищити результативність діяльності підприємства, а й забезпечити стабільність трудового колективу, знизити рівень плинності кадрів та зміцнити конкурентні позиції організації.

Таким чином, актуальність теми дослідження полягає у необхідності формування ефективної системи мотивації персоналу, яка б забезпечувала підвищення продуктивності праці, розвиток кадрового потенціалу, зміцнення лояльності працівників до організації та підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом ПП «Бегриль».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення системи мотивації персоналу в організації.

Мета дослідження полягає у дослідженні теоретичних і практичних аспектів системи мотивації персоналу в організації, аналізі особливостей мотивації працівників ПП «Бегриль» та розробці напрямів удосконалення системи мотивації персоналу з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Завдання дослідження:

1. Дослідити теоретичні аспекти системи мотивації персоналу в організації, сучасні підходи до мотивації працівників та особливості стимулювання праці.
2. Провести аналіз системи мотивації персоналу ПП «Бегриль» та оцінити ефективність управління трудовими ресурсами підприємства.
3. Визначити основні напрями вдосконалення системи мотивації персоналу ПП «Бегриль» на основі результатів проведеного дослідження.
4. Розробити практичні заходи щодо підвищення ефективності системи мотивації персоналу та обґрунтувати їх економічну доцільність.

У процесі дослідження були використані такі **методи дослідження**:

- метод теоретичного узагальнення та системного аналізу – для дослідження теоретичних основ мотивації персоналу;
- метод порівняльного аналізу – для оцінки динаміки техніко-економічних показників діяльності підприємства;
- статистичний метод – для аналізу показників діяльності підприємства та системи мотивації персоналу;
- анкетування – для дослідження рівня задоволеності працівників системою мотивації;
- табличний методи – для наочного подання результатів дослідження;
- метод SWOT-аналізу – для визначення сильних і слабких сторін діяльності підприємства;
- економічний метод – для обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу.

Теоретичне значення дослідження полягає у поглибленні теоретичних підходів до вивчення системи мотивації персоналу в організації, узагальненні сучасних наукових поглядів щодо сутності мотивації та стимулювання праці, а також визначенні основних напрямів удосконалення мотиваційної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. У роботі систематизовано сучасні підходи до матеріальної та нематеріальної

мотивації персоналу, розкрито роль професійного розвитку, морального стимулювання та корпоративної культури у формуванні ефективної системи управління персоналом. Отримані результати можуть бути використані для подальших наукових досліджень у сфері управління персоналом та мотивації праці.

Практичне значення дослідження полягає у розробці практичних рекомендацій та заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ПП «Бегриль». Запропоновані у роботі напрями удосконалення мотиваційної політики можуть бути використані для підвищення продуктивності праці працівників, зниження рівня плинності кадрів, покращення трудової дисципліни, розвитку кадрового потенціалу та підвищення ефективності діяльності підприємства загалом. Практичні рекомендації щодо розвитку матеріального й нематеріального стимулювання, професійного навчання персоналу, покращення умов праці та вдосконалення корпоративної культури можуть бути впроваджені у діяльність підприємства з метою підвищення рівня мотивації працівників та зміцнення конкурентоспроможності організації.

Експериментальна база дослідження: ПП «Бегриль».

Структура роботи включає вступ, три змістовні розділи, висновки до кожного з них, загальні висновки, список використаної літератури та додатки. Ілюстративний матеріал представлено 23 таблицями.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сучасні підходи до системи мотивації персоналу

Система мотивації персоналу є важливим елементом управління підприємством, оскільки саме вона забезпечує зацікавленість працівників у результатах праці та сприяє підвищенню ефективності діяльності організації. Під системою мотивації персоналу розуміють сукупність методів, засобів і управлінських рішень, спрямованих на спонукання працівників до продуктивної праці, професійного розвитку та досягнення стратегічних цілей підприємства.

У сучасних умовах господарювання мотивація персоналу набуває особливого значення, адже конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від рівня залученості, відповідальності та ініціативності працівників. Ефективна система мотивації повинна враховувати не лише матеріальні потреби персоналу, а й соціально-психологічні аспекти трудової діяльності, потребу у визнанні, самореалізації та професійному зростанні.

До основних інструментів мотивації належать матеріальні та нематеріальні стимули. Матеріальна мотивація включає заробітну плату, премії, бонуси, надбавки, соціальні виплати та інші фінансові заохочення. Нематеріальна мотивація охоплює моральне стимулювання, кар'єрне просування, створення комфортних умов праці, професійне навчання, участь працівників у прийнятті управлінських рішень, а також формування позитивного психологічного клімату в колективі [2].

Важливим аспектом сучасних підходів до мотивації є індивідуальний підхід до працівників. Кожен працівник має власні потреби, цінності та очікування, тому система стимулювання повинна бути гнучкою та адаптованою до особливостей персоналу. Одним із ключових принципів ефективної

мотивації є справедливість і прозорість у розподілі винагород, що сприяє формуванню довіри працівників до керівництва та зниженню рівня конфліктності в колективі.

Мотивація праці може бути як внутрішньою, так і зовнішньою. Внутрішня мотивація пов'язана із задоволенням від самого процесу праці, відчуттям значущості власної діяльності, можливістю самореалізації та досягнення професійних успіхів. Зовнішня мотивація ґрунтується на впливі зовнішніх факторів, таких як матеріальне заохочення, похвала, суспільне визнання чи адміністративний контроль. Для забезпечення високої продуктивності праці важливо підтримувати баланс між внутрішніми та зовнішніми мотиваторами.

Процес мотивації персоналу є послідовним і включає кілька взаємопов'язаних етапів. Першим етапом є визначення цілей, коли працівник усвідомлює власні професійні потреби та очікувані результати діяльності. Другий етап передбачає застосування стимулів, які спонукають працівника до активної трудової діяльності. На третьому етапі формується задоволення від роботи та отриманих результатів. Четвертий етап полягає в оцінюванні досягнутих результатів і співвіднесенні їх з поставленими цілями. Завершальним етапом є коригування поведінки та мотиваційних механізмів відповідно до отриманого досвіду та нових потреб працівника [42].

Таким чином, сучасна система мотивації персоналу повинна бути комплексною, гнучкою та орієнтованою на поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Її ефективність визначається здатністю забезпечувати високий рівень продуктивності праці, професійного розвитку працівників та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Процес мотивації має безперервний і циклічний характер, оскільки після досягнення одних цілей у працівників виникають нові потреби, інтереси та прагнення, що спонукає їх до подальшої діяльності та пошуку нових способів професійного розвитку й досягнення результатів.

Теорії мотивації являють собою сукупність наукових підходів, концепцій і моделей, які пояснюють причини та механізми спонукання людини до певної

поведінки, діяльності та досягнення поставлених цілей. Вони дають можливість зрозуміти потреби працівників, фактори їх трудової активності та особливості формування ефективної системи стимулювання персоналу.

Однією з найбільш відомих є теорія мотивації Ф. Герцберга, або двофакторна теорія. Відповідно до неї, усі фактори, що впливають на ставлення працівника до роботи, поділяються на дві групи: мотиваційні та гігієнічні. До мотиваційних факторів належать професійні досягнення, визнання результатів праці, відповідальність, можливість кар'єрного зростання та самореалізації. Саме вони забезпечують задоволення працею та стимулюють працівника до підвищення ефективності діяльності. Гігієнічні фактори включають рівень заробітної плати, умови праці, політику організації, міжособистісні відносини в колективі та рівень контролю. Їх недостатність викликає незадоволення працею, однак навіть високий рівень цих факторів не гарантує зростання мотивації [27].

Важливе місце серед сучасних концепцій займає теорія очікувань В. Врума. Згідно з цією теорією, мотивація працівника залежить від трьох основних складових: очікування того, що докладені зусилля приведуть до певного результату; усвідомлення цінності винагороди або поставленої мети; а також переконання працівника в тому, що досягнутий результат буде належним чином винагороджений. Таким чином, людина буде мотивованою лише тоді, коли вірить у зв'язок між власними зусиллями, результатом діяльності та отриманням бажаної винагороди [51].

Значний внесок у розвиток теорії мотивації зробив Д. Макгрегор, який сформулював теорії Х та Y. Теорія Х ґрунтується на припущенні, що працівники за своєю природою уникають роботи, не прагнуть брати на себе відповідальність і потребують постійного контролю та примусу. У свою чергу, теорія Y базується на протилежному підході, відповідно до якого працівники здатні до самоконтролю, ініціативності, творчості та прагнуть до професійного розвитку й самореалізації за умови створення сприятливих умов праці [55].

Отже, теорії мотивації дозволяють глибше зрозуміти поведінку праців-

ників та визначити чинники, які впливають на їхню трудову активність. Використання положень цих теорій у практиці управління персоналом сприяє формуванню ефективної системи мотивації, підвищенню продуктивності праці та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Мотивація персоналу на підприємстві є одним із найважливіших чинників забезпечення ефективної діяльності організації, оскільки саме вона впливає на рівень продуктивності праці, зацікавленість працівників у результатах роботи та досягнення стратегічних цілей підприємства. Ефективна система мотивації сприяє формуванню відповідального ставлення до праці, підвищенню трудової активності та розвитку професійного потенціалу персоналу.

Одним із основних інструментів мотивації є фінансове стимулювання. До нього належать заробітна плата, премії, бонуси, надбавки та інші матеріальні винагороди, які виступають важливим фактором заохочення працівників до якісного виконання професійних обов'язків. Рівень матеріального забезпечення значною мірою визначає ступінь задоволеності працівників працею та їхню зацікавленість у досягненні високих результатів діяльності.

Важливе значення у системі мотивації має також професійний розвиток і можливість кар'єрного зростання. Надання працівникам можливостей для навчання, підвищення кваліфікації, участі у тренінгах та професійних програмах сприяє формуванню прагнення до самовдосконалення та підвищення ефективності праці. Перспектива кар'єрного просування стимулює персонал до більшої відповідальності та ініціативності [32].

Не менш важливим чинником мотивації є моральне стимулювання, зокрема визнання досягнень працівників і позитивна оцінка їхньої діяльності. Публічна похвала, подяка, нагородження та підтримка з боку керівництва підвищують самооцінку працівників, формують відчуття значущості власного внеску у розвиток підприємства та сприяють зміцненню корпоративної культури.

Суттєвий вплив на рівень мотивації має створення сприятливого робочого середовища. Комфортні умови праці, позитивний психологічний клімат у колективі, ефективна комунікація між працівниками та керівництвом, а також

підтримка командної взаємодії сприяють підвищенню задоволеності працею та зниженню рівня професійного стресу.

Важливим сучасним підходом до мотивації персоналу є залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень. Участь у плануванні робочих процесів, можливість висловлювати власні пропозиції та впливати на організацію праці формують у працівників відчуття відповідальності та причетності до діяльності підприємства [14].

Крім того, значну роль у підтриманні мотивації відіграє постійний моніторинг результатів діяльності та надання зворотного зв'язку. Регулярне оцінювання роботи працівників дає можливість визначати рівень досягнення поставлених цілей, виявляти професійні успіхи та своєчасно коригувати напрями діяльності. Зворотний зв'язок дозволяє працівникам усвідомлювати значущість власних результатів і сприяє підвищенню їхньої професійної мотивації.

Таким чином, ефективна мотивація персоналу на підприємстві повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні методи стимулювання, враховувати потреби працівників і створювати умови для їхнього професійного розвитку та самореалізації.

Підтримка працівників та забезпечення належного рівня їхньої мотивації є важливими складовими ефективного функціонування підприємства. Саме від рівня задоволеності персоналу працею, психологічного клімату в колективі та можливостей професійного розвитку значною мірою залежить продуктивність діяльності організації та досягнення її стратегічних цілей [18].

Одним із ключових напрямів підтримки працівників є створення сприятливого робочого середовища, яке передбачає комфортні умови праці, безпечну організацію робочого процесу, позитивну атмосферу в колективі та ефективну взаємодію між керівництвом і персоналом. Важливу роль відіграє також чітке визначення цілей і завдань працівників, що дозволяє підвищити рівень їхньої відповідальності та залученості до роботи.

Суттєвим елементом мотивації є професійний розвиток персоналу. Надання можливостей для навчання, підвищення кваліфікації, участі у тренінгах,

семінарах і програмах розвитку сприяє формуванню у працівників прагнення до самовдосконалення та професійного зростання. Крім того, важливим чинником є визнання досягнень працівників, яке може проявлятися у формі подяк, премій, нагород або позитивного оцінювання результатів діяльності.

До сучасних засобів підтримки та мотивації персоналу також належать надання конструктивного зворотного зв'язку, впровадження корпоративних програм навчання, застосування стимулюючих і преміальних систем, а також організація спільних соціальних заходів, корпоративних подій та волонтерських ініціатив. Такі заходи сприяють зміцненню командної взаємодії, формуванню корпоративної культури та підвищенню внутрішньої згуртованості колективу.

Трудова мотивація працівників формується під впливом різноманітних факторів, які можна поділити на внутрішні, зовнішні та підтримуючі. До внутрішніх мотивуючих факторів належать особисті інтереси, хобі, індивідуальні здібності, професійні навички, уподобання та задоволення від виконаної роботи. Саме ці чинники забезпечують внутрішню зацікавленість працівника у трудовій діяльності та самореалізації [29].

Підтримуючими факторами виступають безпечні умови праці, наявність необхідних інструментів для роботи, організація робочого процесу та загальні умови професійної діяльності. Вони створюють основу для стабільної та продуктивної праці персоналу.

До зовнішніх мотивуючих факторів належать матеріальне стимулювання, кар'єрне зростання, суспільне визнання, позитивна оцінка результатів праці та різноманітні форми заохочення. Саме ці фактори значною мірою впливають на прагнення працівників досягати високих результатів та підвищувати власну професійну ефективність [33].

Водночас існують і демотивуючі фактори, які негативно впливають на трудову активність персоналу. Серед них можна виділити неорганізованість робочого процесу, відсутність належних умов та інструментів праці, несправедливе ставлення, неповагу з боку керівництва або колективу, а також несприятливий психологічний клімат. Наявність таких факторів призводить до зниження

рівня мотивації, продуктивності праці та професійної задоволеності працівників.

Дослідження сучасних тенденцій і підходів до мотивації персоналу передбачає аналіз новітніх методів управління працівниками, які відповідають умовам сучасного бізнес-середовища та актуальним потребам працівників. В умовах швидкого розвитку технологій, змін на ринку праці та посилення конкуренції підприємства змушені постійно вдосконалювати систему мотивації персоналу для забезпечення високої ефективності діяльності та збереження кадрового потенціалу.

Однією з провідних сучасних тенденцій є впровадження гнучких форм організації праці. У сучасних умовах дедалі більшої популярності набувають гнучкі графіки роботи, дистанційна зайнятість, часткова зайнятість та змішані формати роботи. Такі підходи дозволяють працівникам самостійно регулювати свій робочий час, поєднувати професійну діяльність із особистим життям та підвищують рівень задоволеності працею. Гнучкість у роботі сприяє формуванню довіри між працівником і роботодавцем, а також позитивно впливає на рівень трудової мотивації [56].

Важливим напрямом сучасної мотиваційної політики є розвиток професійних навичок і навчання персоналу. Багато підприємств активно інвестують у підвищення кваліфікації працівників шляхом проведення тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації та програм професійного розвитку. Значного поширення набули онлайн-курси, корпоративне навчання та можливість отримання професійних сертифікатів. Такі заходи не лише сприяють професійному зростанню працівників, а й формують їхню лояльність до підприємства.

Суттєву увагу сучасні організації приділяють забезпеченню балансу між професійною діяльністю та особистим життям працівників. Підприємства впроваджують програми підтримки психологічного благополуччя, гнучкі умови праці, додаткові соціальні гарантії, допомогу у догляді за дітьми та заходи, спрямовані на зниження рівня професійного вигорання. Підтримка балансу між роботою та особистим життям позитивно впливає на емоційний стан працівників, їхню продуктивність та загальну задоволеність працею.

Одним із ефективних сучасних підходів до мотивації є залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень. Надання персоналу можливості брати участь у плануванні робочих процесів, висловлювати власні пропозиції та впливати на організацію діяльності сприяє підвищенню відповідальності, ініціативності та зацікавленості працівників у результатах роботи підприємства [31].

Крім того, сучасні підприємства дедалі більше орієнтуються на поєднання зовнішніх і внутрішніх мотиваторів праці. Поряд із матеріальними стимулами, такими як заробітна плата, премії та бонуси, значна увага приділяється внутрішній мотивації працівників – задоволенню від роботи, можливості самореалізації, професійного розвитку та визнання результатів праці. Саме гармонійне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє забезпечити високий рівень мотивації персоналу.

Отже, сучасні тенденції у сфері мотивації персоналу спрямовані на створення комфортних умов праці, підтримку професійного розвитку працівників, забезпечення балансу між роботою та особистим життям, а також формування позитивного психологічного клімату в колективі. Використання сучасних підходів до мотивації сприяє підвищенню ефективності праці, зміцненню корпоративної культури та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства.

Основні сучасні підходи до мотивації персоналу базуються на врахуванні потреб працівників, створенні сприятливих умов праці та забезпеченні можливостей для професійного й особистісного розвитку. У сучасних умовах підприємства все частіше використовують комплексні підходи до мотивації, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, інноваційні технології та розвиток корпоративної культури [7].

Одним із найбільш поширених є підхід, орієнтований на цілі. Його сутність полягає у встановленні для працівників конкретних, зрозумілих і досяжних цілей, що сприяє підвищенню рівня відповідальності та зацікавленості у результатах праці. Чітко визначені цілі допомагають працівникам краще

розуміти свої професійні завдання, оцінювати власний прогрес і спрямовувати зусилля на досягнення високих результатів.

Важливим сучасним напрямом є підхід, спрямований на розвиток самостійності працівників. Цей підхід передбачає надання персоналу більшої автономії у виконанні професійних обов'язків, можливості самостійно приймати рішення та брати відповідальність за результати роботи. Розширення повноважень працівників сприяє формуванню внутрішньої мотивації, підвищенню впевненості у власних можливостях та розвитку ініціативності.

Значного поширення набув підхід, заснований на використанні сучасних технологій. У сучасних організаціях активно застосовуються цифрові інструменти для організації роботи, комунікації, навчання та оцінювання персоналу. Використання сучасних технологій дозволяє спростити робочі процеси, забезпечити доступ до професійного навчання та підвищити загальний рівень задоволеності працівників працею.

Серед актуальних підходів важливе місце займає підхід, орієнтований на командну роботу. Він передбачає створення сприятливого середовища для співпраці, підтримки та взаємодопомоги між працівниками. Командна взаємодія сприяє формуванню позитивного психологічного клімату в колективі, розвитку комунікативних навичок і підвищенню ефективності спільної діяльності.

Не менш важливим є підхід, орієнтований на розвиток особистості працівника. Його основою є створення умов для професійного та особистісного зростання персоналу через навчання, участь у професійних проєктах, тренінгах, програмах підвищення кваліфікації та підтримку індивідуальних кар'єрних цілей. Такий підхід сприяє самореалізації працівників та формуванню довгострокової мотивації [61].

Сучасні підприємства також активно застосовують підхід, спрямований на визнання та винагородження працівників. Він полягає у заохоченні працівників за досягнуті результати, професійні успіхи та внесок у розвиток організації. Визнання може здійснюватися у формі матеріальних винагород, премій, подяк, нагород або морального заохочення, що позитивно впливає на самооцінку

працівників і їхню трудову активність.

Особливе значення має підхід, орієнтований на забезпечення задоволеності працею. Він передбачає створення таких умов праці, за яких працівники можуть максимально реалізовувати власні здібності, відчувати важливість своєї діяльності та отримувати задоволення від виконуваної роботи. Реалізація цього підходу сприяє підвищенню рівня залученості персоналу, зниженню професійного вигорання та зміцненню лояльності до підприємства.

Окрему роль у сучасній системі мотивації відіграє підхід, заснований на цифрових технологіях. Він передбачає використання інтерактивних цифрових платформ, мобільних застосунків, онлайн-систем оцінювання та винагород, а також аналітики даних для створення персоналізованих програм мотивації. Використання цифрових технологій дозволяє підприємствам більш оперативно реагувати на потреби працівників, підвищувати ефективність управління персоналом і вдосконалювати мотиваційні механізми [53].

Отже, сучасні підходи до мотивації персоналу спрямовані на поєднання індивідуальних потреб працівників із цілями організації, забезпечення комфортних умов праці, підтримку професійного розвитку та створення ефективного робочого середовища. Використання таких підходів сприяє підвищенню продуктивності праці, залученості персоналу та конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Стимулювання праці та мотивація

Стимулювання праці та мотивація персоналу є важливими складовими системи управління підприємством, оскільки вони забезпечують зацікавленість працівників у досягненні високих результатів діяльності, підвищенні продуктивності праці та реалізації стратегічних цілей організації. У сучасних умовах господарювання підприємства використовують різноманітні методи стимулювання, які спрямовані на підвищення ефективності праці, професійної

активності та залученості персоналу.

Одним із сучасних видів стимулювання праці є конкурентна мотивація. Вона являє собою процес спонукання працівників до активної діяльності через створення конкурентного середовища, у якому працівники або окремі групи змагаються між собою за досягнення певних результатів, отримання винагород, премій чи професійного визнання. Конкурентна мотивація може реалізовуватися шляхом проведення професійних конкурсів, рейтингових оцінювань, систем бонусів, преміювання та інших форм заохочення.

Основною метою конкурентної мотивації є підвищення рівня продуктивності праці, розвиток професійних навичок працівників та формування прагнення досягати кращих результатів. Конкурентне середовище стимулює персонал до активнішої діяльності, відповідального ставлення до виконання професійних обов'язків та постійного вдосконалення власних знань і вмінь [52].

Важливою перевагою конкурентної мотивації є її вплив на розвиток внутрішньої мотивації працівників. Змагання сприяє формуванню амбіційності, ініціативності та прагнення до самореалізації. Працівники отримують можливість продемонструвати власні професійні здібності, проявити лідерські якості та досягти визнання з боку керівництва і колективу.

Крім того, конкурентна мотивація позитивно впливає на розвиток командної взаємодії та корпоративної культури. Незважаючи на наявність елементів суперництва, працівники можуть об'єднуватися для досягнення спільних цілей, підтримувати один одного та ефективніше взаємодіяти у процесі роботи. Такий підхід сприяє формуванню командного духу, покращенню комунікації та зміцненню взаємовідносин у колективі.

Конкуренція також стимулює інноваційну активність персоналу. У прагненні досягти кращих результатів працівники шукають нові, більш ефективні способи виконання завдань, пропонують творчі рішення та вдосконалюють робочі процеси. Це позитивно впливає на розвиток підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та ефективності діяльності.

Особливе значення конкурентна мотивація має для формування лідерських якостей працівників. У процесі професійного суперництва персонал вчиться приймати відповідальність, організовувати роботу, координувати діяльність інших та досягати поставлених цілей. Це сприяє розвитку управлінських здібностей і професійного потенціалу працівників.

Водночас ефективність конкурентної мотивації залежить від правильності її організації. Надмірна конкуренція може призводити до конфліктів, напруженості в колективі та зниження рівня співпраці між працівниками. Тому керівництву підприємства важливо підтримувати баланс між конкуренцією та командною взаємодією, забезпечувати справедливість оцінювання результатів праці та створювати сприятливий психологічний клімат у колективі [49].

Отже, стимулювання праці та мотивація персоналу є важливими інструментами управління людськими ресурсами. Використання конкурентної мотивації дозволяє підвищити ефективність діяльності працівників, сприяє розвитку професійних навичок, формуванню лідерських якостей та забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства.

З економічної точки зору конкурентна мотивація є важливим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства, оскільки вона стимулює працівників до досягнення високих результатів праці, зростання продуктивності та покращення якості виконуваних завдань. Створення конкурентного середовища сприяє активізації трудової діяльності персоналу та формуванню прагнення до професійного вдосконалення [8].

Однією з головних переваг конкурентної мотивації є підвищення продуктивності праці. Працівники, які зацікавлені у досягненні кращих результатів та отриманні винагород, докладають більше зусиль для ефективного виконання професійних обов'язків. Це може сприяти збільшенню обсягів виробництва, покращенню якості продукції або послуг, а також підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

Важливим економічним ефектом конкурентної мотивації є оптимізація

використання ресурсів підприємства. У процесі професійного суперництва працівники прагнуть знаходити більш раціональні та ефективні способи виконання завдань, що дозволяє скорочувати витрати виробництва та підвищувати результативність праці. Ресурси підприємства можуть спрямовуватися на ті напрями діяльності, де досягаються найкращі результати, що позитивно впливає на загальну ефективність функціонування організації.

Конкурентна мотивація також сприяє розвитку інноваційної діяльності на підприємстві. Працівники, прагнучи досягти високих результатів та отримати професійне визнання, пропонують нові ідеї, вдосконалюють робочі процеси та впроваджують сучасні підходи до виконання професійних завдань. Це забезпечує розвиток підприємства, зміцнення його ринкових позицій та підвищення конкурентоспроможності [17].

Суттєвою перевагою конкурентної мотивації є її вплив на кадрову політику підприємства. Наявність ефективної системи стимулювання дозволяє залучати кваліфікованих працівників, підтримувати їхню зацікавленість у роботі та зменшувати рівень плинності кадрів. Працівники, які мають можливість отримувати винагороди, професійне визнання та перспективи кар'єрного розвитку, більшою мірою схильні залишатися в організації.

Крім того, конкурентна мотивація може сприяти зниженню витрат на управління персоналом. Високий рівень зацікавленості працівників у результатах діяльності стимулює їх до більшої самостійності, відповідальності та самоконтролю. У таких умовах зменшується потреба у надмірному адміністративному контролі, що дозволяє оптимізувати управлінські витрати підприємства.

Також конкурентна мотивація позитивно впливає на скорочення витрат, пов'язаних із підбором, адаптацією та навчанням нових працівників. Зниження плинності кадрів забезпечує стабільність трудового колективу, збереження професійного досвіду та підвищення загальної ефективності роботи персоналу.

Отже, конкурентна мотивація має важливе економічне значення для підприємства, оскільки сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку інновацій, оптимізації використання ресурсів, зниженню витрат та зміцненню

конкурентоспроможності організації на ринку.

У науковій літературі відсутнє єдине загальноприйняте трактування понять «мотивація» та «стимулювання», оскільки різні науковці розглядають їх із позицій психології, менеджменту та економіки. Незважаючи на певні відмінності у підходах, зміст цих категорій є взаємопов'язаним і спрямованим на активізацію трудової діяльності працівників та підвищення ефективності їхньої праці [22].

Так, О. Кузьмін та О. Мельник визначають мотивацію як вид управлінської діяльності, що забезпечує процес спонукання працівників до досягнення особистих цілей і цілей організації. Науковці розглядають мотивацію як одну із загальних функцій управління поряд із плануванням, організацією, координацією та контролем. На їхню думку, мотивація формується на основі поєднання мотивів, стимулів та механізмів стимулювання праці [36].

У працях Г. Осовської, О. Юшкевича та Й. Завадського мотиви трактуються як внутрішні, стійкі психологічні причини поведінки людини, які визначають її дії та ставлення до діяльності. Таким чином, мотиви виступають внутрішнім спонукальним чинником, що формує поведінку особистості та її прагнення до досягнення певних результатів. [44]

С. Шапіро розглядає мотивацію як процес свідомого вибору людиною певного типу поведінки під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. При цьому зовнішні фактори проявляються через систему стимулів, а внутрішні — через особисті потреби, інтереси та цінності працівника. Такий підхід підкреслює взаємозв'язок між внутрішньою мотивацією особистості та зовнішнім стимулюванням з боку організації [56].

На думку І. Тимошенка та О. Сосніна, мотивація являє собою сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій та досягнення визначених цілей. У свою чергу, А. Колот визначає мотивацію як процес використання конкретних стимулів в інтересах окремих працівників або трудових колективів [62].

Поняття стимулювання більшість науковців пов'язують із використанням

зовнішніх чинників впливу на працівника. Стимулювання праці розглядається як процес спонукання працівників до цілеспрямованої діяльності за допомогою матеріальних і нематеріальних стимулів. До таких стимулів можуть належати заробітна плата, премії, кар'єрне просування, моральне заохочення, визнання досягнень та інші засоби впливу.

Аналіз наукових підходів дозволяє зробити висновок, що поняття «мотив» і «стимул» є більш вузькими категоріями порівняно з поняттями «мотивація» та «стимулювання». Мотиви характеризують внутрішні спонукальні причини поведінки людини, тоді як стимули виступають зовнішніми чинниками впливу. Водночас мотивація та стимулювання є комплексними процесами, спрямованими на активізацію трудової діяльності працівників і підвищення результативності праці.

Таким чином, мотивація і стимулювання мають спільну спрямованість, оскільки їх основною метою є підвищення ефективності праці та досягнення цілей організації. Відмінність між ними полягає насамперед у механізмах впливу на працівника та формах реалізації залежно від обраних методів управління персоналом.

У сучасній економічній та управлінській літературі питання розмежування понять «мотивація», «стимул», «стимулювання» та «заохочення» залишається дискусійним. Частина науковців розглядає ці категорії як взаємопов'язані або навіть тотожні, тоді як інші наголошують на наявності суттєвих відмінностей між ними.

Деякі дослідники не проводять чіткої межі між мотивами та стимулами, вважаючи їх складовими єдиного процесу спонукання людини до діяльності. Так, М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі визначають мотивацію як процес спонукання працівників до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації. У цьому підході основна увага приділяється управлінському впливу на поведінку працівників та забезпеченню їхньої активності в процесі праці [13].

Г. Осовська, О. Юшкевич та Й. Завадський трактують мотивацію як процес внутрішнього та зовнішнього управління поведінкою людини, який

охоплює психологічні, фізіологічні та інтелектуальні аспекти діяльності особистості. Науковці підкреслюють, що мотивація є складним процесом, який забезпечує спрямування діяльності працівників на досягнення цілей організації та підвищення ефективності праці [23].

На думку Б. Райзберга, Л. Лозовського та Є. Стародубцевої, мотивація являє собою систему внутрішніх і зовнішніх стимулів, які спонукають економічних суб'єктів до діяльності та формують зацікавленість у досягненні визначених результатів. У цьому випадку мотивація розглядається не лише як психологічний процес, а і як інструмент управління трудовою поведінкою персоналу [35].

Практика функціонування багатьох вітчизняних підприємств свідчить про те, що керівники часто не розмежовують поняття мотивації та стимулювання праці. У більшості випадків система мотивації зводиться переважно до матеріального стимулювання працівників, зокрема виплати заробітної плати, премій або бонусів. Такий підхід є спрощеним, оскільки не враховує важливість внутрішньої мотивації працівників, їхніх потреб у самореалізації, професійному розвитку, визнанні та комфортному психологічному середовищі.

Водночас ефективна система мотивації повинна поєднувати як зовнішні стимули, так і внутрішні чинники мотивації. Лише комплексний підхід до управління персоналом дозволяє забезпечити високий рівень залученості працівників, підвищити продуктивність праці та сформувати стійку зацікавленість у досягненні цілей підприємства [43].

Таким чином, незважаючи на різні підходи до трактування понять мотивації та стимулювання, більшість науковців погоджуються, що ці категорії мають спільну мету – активізацію трудової діяльності працівників і забезпечення ефективного функціонування організації.

1.3. Методи та інструменти мотивації персоналу в сучасних організаціях

У сучасних умовах розвитку економіки та посилення конкуренції між підприємствами особливого значення набуває ефективне управління персоналом, важливою складовою якого є система мотивації працівників. Саме від рівня мотивації персоналу значною мірою залежить продуктивність праці, якість виконання професійних обов'язків, рівень трудової дисципліни, ефективність використання ресурсів та конкурентоспроможність організації. Для забезпечення стабільного розвитку підприємства керівництво повинно використовувати сучасні методи та інструменти мотивації персоналу, які дозволяють підвищити зацікавленість працівників у результатах праці та забезпечити ефективне функціонування організації [57].

Методи мотивації персоналу являють собою сукупність способів впливу на працівників з метою формування у них зацікавленості у високих результатах праці та досягненні цілей підприємства. У сучасній практиці управління персоналом виділяють матеріальні, нематеріальні, адміністративні та соціально-психологічні методи мотивації.

Найбільш поширеним методом мотивації персоналу є матеріальне стимулювання. Воно передбачає використання різних форм фінансового заохочення працівників за результати їхньої праці. До основних інструментів матеріальної мотивації належать заробітна плата, премії, бонуси, доплати, надбавки, компенсаційні виплати, соціальні пакети та інші види матеріального заохочення. Матеріальна мотивація є важливим фактором підвищення продуктивності праці, оскільки забезпечує задоволення базових потреб працівників та формує їхню зацікавленість у досягненні високих результатів діяльності [63].

Основним елементом матеріального стимулювання є заробітна плата, яка виступає винагородою працівника за виконану роботу відповідно до його професійної кваліфікації, складності праці та результатів діяльності.

Справедлива та конкурентоспроможна система оплати праці позитивно впливає на рівень трудової активності персоналу та сприяє зниженню плинності кадрів.

Важливим інструментом матеріальної мотивації персоналу є система преміювання працівників, яка широко використовується у сучасних організаціях для підвищення трудової активності персоналу та стимулювання досягнення високих результатів праці. Преміювання виступає додатковою формою матеріального заохочення працівників і дозволяє пов'язати рівень винагороди з результатами їхньої професійної діяльності, що позитивно впливає на продуктивність праці та ефективність роботи підприємства загалом [4].

Система преміювання спрямована на формування у працівників зацікавленості у якісному та відповідальному виконанні професійних обов'язків, досягненні встановлених виробничих показників і дотриманні трудової дисципліни. Працівники, які усвідомлюють, що результати їхньої роботи безпосередньо впливають на розмір матеріальної винагороди, зазвичай проявляють вищий рівень відповідальності, ініціативності та зацікавленості у розвитку підприємства.

Премії можуть нараховуватися за різними критеріями залежно від специфіки діяльності підприємства, організації виробничого процесу та системи оцінювання результатів праці. Найчастіше преміювання здійснюється за перевиконання виробничих планів, досягнення високих показників продуктивності праці, забезпечення належної якості продукції або послуг, економію матеріальних ресурсів, дотримання трудової дисципліни, своєчасне виконання виробничих завдань та впровадження інноваційних рішень [4].

Наприклад, на виробничих підприємствах працівники можуть отримувати премії за збільшення обсягів виробництва, зменшення кількості браку продукції або ефективніше використання сировини й енергоресурсів. У торговельних організаціях поширеним є преміювання менеджерів за збільшення обсягів продажів, залучення нових клієнтів або виконання планових

показників реалізації продукції. У сфері обслуговування працівників можуть заохочувати за високий рівень якості обслуговування клієнтів та позитивні результати оцінювання роботи.

Особливе значення система преміювання має для стимулювання інноваційної активності працівників. На багатьох сучасних підприємствах використовуються премії за впровадження нових технологій, удосконалення виробничих процесів, розробку раціоналізаторських пропозицій та підвищення ефективності роботи підприємства. Такий підхід дозволяє не лише мотивувати працівників до професійного розвитку, а й сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації.

Важливою перевагою системи преміювання є її гнучкість, оскільки керівництво підприємства має можливість змінювати критерії та умови нарахування премій залежно від стратегічних цілей підприємства, економічної ситуації та результатів діяльності персоналу. Це дозволяє ефективно впливати на поведінку працівників та спрямовувати їхню діяльність на досягнення пріоритетних цілей організації.

Разом із тим ефективність преміальної системи значною мірою залежить від прозорості та справедливості її функціонування. Працівники повинні чітко розуміти критерії оцінювання результатів праці, умови нарахування премій та порядок визначення розміру матеріального заохочення. Відсутність прозорості або необ'єктивність у розподілі премій можуть негативно впливати на рівень мотивації персоналу, викликати конфлікти у колективі та знижувати ефективність системи стимулювання [15].

Поряд із матеріальними методами у сучасних організаціях значного поширення набувають нематеріальні методи мотивації персоналу. Їхня роль постійно зростає, оскільки сучасні працівники орієнтуються не лише на фінансову винагороду, а й на можливість професійного розвитку, самореалізації, комфортні умови праці та позитивну атмосферу у колективі.

До основних інструментів нематеріальної мотивації належать моральне заохочення, професійне визнання, кар'єрне зростання, гнучкий графік роботи,

корпоративна культура, професійний розвиток працівників, участь у прийнятті управлінських рішень та підтримка позитивного психологічного клімату в колективі.

Одним із найефективніших та найбільш поширених інструментів нематеріальної мотивації персоналу є моральне стимулювання працівників. У сучасних умовах розвитку систем управління персоналом моральне заохочення набуває особливого значення, оскільки працівники все більше потребують не лише матеріальної винагороди, а й визнання результатів своєї праці, підтримки з боку керівництва та відчуття власної значущості для організації. Саме моральне стимулювання дозволяє формувати у працівників позитивне ставлення до роботи, підвищувати рівень їхньої внутрішньої мотивації та зміцнювати лояльність до підприємства.

Моральне стимулювання являє собою систему нематеріальних заохочень, спрямованих на визнання професійних досягнень працівників, підтримку їхньої ініціативності та формування позитивного психологічного клімату в колективі. Основною метою морального стимулювання є створення у працівників відчуття важливості їхнього внеску у діяльність підприємства та підвищення рівня задоволеності працею [21].

Моральне заохочення може здійснюватися у різних формах. Найбільш поширеними є усна або письмова подяка працівникам за сумлінне виконання професійних обов'язків, відповідальне ставлення до роботи, досягнення високих результатів праці або активну участь у розвитку підприємства. Усна подяка може оголошуватися керівником під час виробничих нарад, зборів трудового колективу або корпоративних заходів. Письмові подяки часто оформлюються у вигляді грамот, подяк, дипломів або відзнак, які підтверджують професійні досягнення працівників.

Важливим елементом морального стимулювання є нагородження кращих працівників підприємства. У багатьох організаціях використовуються програми визначення «кращого працівника місяця» або «кращого працівника року». Такі форми заохочення сприяють формуванню здорової конкуренції

між працівниками, стимулюють їх до підвищення продуктивності праці та покращення результатів професійної діяльності. Наприклад, у торговельних компаніях можуть відзначатися працівники з найвищими показниками продажів, а на виробничих підприємствах – працівники, які забезпечили високу якість продукції або виконали виробничі завдання з найкращими результатами [21].

Публічне визнання професійних досягнень працівників також є важливим інструментом моральної мотивації. Працівники, результати праці яких визнаються колективом та керівництвом, зазвичай демонструють вищий рівень професійної активності та відповідальності. Публічне заохочення може здійснюватися шляхом розміщення інформації про досягнення працівників на інформаційних стендах підприємства, корпоративних сайтах, у внутрішніх виданнях або під час проведення загальних зборів колективу.

Особливе значення моральне стимулювання має для формування позитивного психологічного клімату в організації. Працівники, які відчують повагу та підтримку з боку керівництва, більш позитивно ставляться до своєї роботи, краще взаємодіють із колегами та проявляють більшу зацікавленість у досягненні спільних цілей підприємства. Визнання професійних заслуг працівників сприяє підвищенню їхньої самооцінки, впевненості у власних професійних здібностях та бажанню вдосконалювати свої навички.

Таким чином, моральне стимулювання є важливим елементом сучасної системи мотивації персоналу, який дозволяє підвищити рівень задоволеності працівників працею, зміцнити їхню лояльність до організації, покращити психологічний клімат у колективі та стимулювати професійний розвиток персоналу. Ефективне використання морального заохочення сприяє формуванню позитивної корпоративної культури та підвищенню результативності діяльності підприємства загалом.

Важливе місце у сучасній системі мотивації персоналу займає професійний розвиток працівників, який є одним із ключових факторів підви-

щення ефективності діяльності підприємства та формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу. У сучасних умовах швидкого розвитку технологій, постійних змін у виробничих процесах та зростання вимог до рівня професійної підготовки персоналу підприємства все більше уваги приділяють навчанню працівників і створенню умов для їхнього професійного та кар'єрного зростання [29].

Сучасні організації активно інвестують у розвиток персоналу, оскільки саме кваліфіковані, компетентні та професійно підготовлені працівники забезпечують стабільне функціонування підприємства, високу якість продукції або послуг та ефективне досягнення стратегічних цілей організації. Професійний розвиток персоналу дозволяє працівникам не лише підвищувати рівень професійних знань і навичок, а й адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, освоювати нові технології та підвищувати власну конкурентоспроможність на ринку праці.

Одним із найпоширеніших напрямів професійного розвитку працівників є організація навчання персоналу. На сучасних підприємствах широко використовуються різноманітні форми професійного навчання, серед яких тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації, стажування, вебінари, корпоративні освітні програми та дистанційне навчання. Такі заходи спрямовані на вдосконалення професійних компетентностей працівників, підвищення рівня їхньої кваліфікації та формування нових професійних навичок [29].

Наприклад, на виробничих підприємствах працівників навчають роботі з сучасним обладнанням, новими виробничими технологіями та системами автоматизації виробничих процесів. У сфері торгівлі та обслуговування працівники проходять тренінги з технік продажу, роботи з клієнтами, розвитку комунікативних навичок та підвищення якості сервісу. У сучасних ІТ-компаніях велика увага приділяється навчанню персоналу новим програмним продуктам, цифровим технологіям та методам управління проектами.

Особливе значення у системі професійного розвитку мають курси підвищення кваліфікації. Такі курси дозволяють працівникам оновлювати професійні знання, ознайомлюватися з новими вимогами до професійної діяльності та вдосконалювати практичні навички. Підвищення кваліфікації є важливою умовою професійного зростання працівників та забезпечення високого рівня їхньої професійної компетентності [30].

Сучасні підприємства також активно використовують програми кар'єрного розвитку персоналу. Надання працівникам можливостей для службового просування позитивно впливає на рівень їхньої мотивації, оскільки працівники бачать перспективи професійного зростання та зацікавлені у досягненні високих результатів праці. Наприклад, у багатьох компаніях застосовуються програми кадрового резерву, які дозволяють готувати перспективних працівників до зайняття керівних посад у майбутньому.

Важливою складовою професійного розвитку персоналу є наставництво та обмін досвідом між працівниками. Молоді спеціалісти або нові працівники можуть отримувати професійну підтримку від більш досвідчених колег, що сприяє швидшій адаптації до роботи, засвоєнню професійних навичок та підвищенню ефективності праці. Такий підхід також позитивно впливає на формування командної взаємодії та покращення психологічного клімату у колективі.

Інвестування у розвиток персоналу також сприяє зниженню рівня плинності кадрів. Працівники, які бачать можливості професійного та кар'єрного зростання в організації, більш зацікавлені у довгостроковій співпраці з підприємством та рідше змінюють місце роботи. Це дозволяє підприємствам зберігати кваліфікований персонал, скорочувати витрати на пошук і адаптацію нових працівників та підтримувати стабільність трудового колективу.

Таким чином, професійний розвиток працівників є важливим елементом сучасної системи мотивації персоналу, який сприяє підвищенню рівня професійної компетентності працівників, розвитку їхнього кадрового

потенціалу, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання.

Суттєвим інструментом мотивації персоналу в сучасних організаціях є створення сприятливого психологічного клімату у трудовому колективі. У сучасних умовах працівники все більше звертають увагу не лише на рівень матеріального забезпечення, а й на атмосферу в колективі, взаємовідносини з керівництвом і колегами, рівень підтримки та комфортність робочого середовища. Саме тому психологічний клімат виступає важливим фактором, який безпосередньо впливає на трудову активність персоналу, рівень його мотивації, продуктивність праці та ефективність діяльності підприємства загалом.

Психологічний клімат у колективі являє собою сукупність моральних, емоційних і соціально-психологічних умов, які формуються у процесі взаємодії працівників між собою та з керівництвом організації. Сприятливий психологічний клімат характеризується взаємоповагою, довірою, підтримкою, відкритістю у спілкуванні, доброзичливими відносинами між працівниками та наявністю позитивної атмосфери в колективі. У таких умовах працівники почуваються більш упевнено, комфортно та зацікавлено у результатах своєї професійної діяльності [33]

Особливе значення у сучасних організаціях має підтримка командної взаємодії. Ефективна командна робота дозволяє працівникам об'єднувати професійні знання та навички для досягнення спільних цілей підприємства. Співпраця між працівниками сприяє швидшому вирішенню виробничих завдань, підвищенню якості роботи та формуванню відчуття причетності до діяльності організації. Наприклад, на багатьох підприємствах проводяться командні тренінги, корпоративні заходи та програми тимбілдингу, які сприяють покращенню взаємовідносин у колективі та зміцненню командного духу.

Важливим елементом сприятливого психологічного клімату є ефективна комунікація між працівниками та керівництвом. Відкрите та конструктивне спілкування дозволяє своєчасно вирішувати проблемні

питання, уникати непорозумінь і конфліктів, а також формувати атмосферу довіри в колективі. Працівники повинні мати можливість висловлювати власні пропозиції, обговорювати виробничі проблеми та отримувати зворотний зв'язок щодо результатів своєї роботи. Наприклад, у сучасних компаніях часто проводяться регулярні збори персоналу, індивідуальні бесіди з керівниками та внутрішні опитування працівників для покращення комунікації в організації.

Не менш важливим фактором мотивації є справедливе ставлення керівництва до персоналу. Працівники повинні бути впевнені у тому, що результати їхньої праці оцінюються об'єктивно, а рішення керівництва є чесними та прозорими. Справедливий розподіл обов'язків, рівні можливості для професійного розвитку, об'єктивне оцінювання результатів праці та поважне ставлення до працівників позитивно впливають на рівень довіри до керівництва та підвищують лояльність персоналу до організації.

Сприятливий психологічний клімат також відіграє важливу роль у формуванні позитивної корпоративної культури підприємства. Корпоративна культура включає систему цінностей, норм поведінки, традицій та принципів взаємодії між працівниками. Наявність позитивної корпоративної культури сприяє зміцненню командної єдності, формуванню лояльності персоналу до організації та підвищенню ефективності роботи підприємства [45].

Таким чином, створення сприятливого психологічного клімату є важливим інструментом мотивації персоналу, який позитивно впливає на рівень задоволеності працівників працею, ефективність їхньої діяльності, розвиток корпоративної культури та забезпечення стабільного функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання.

У сучасних організаціях все більшого поширення набуває використання гнучких форм організації праці, що є важливим елементом сучасної системи мотивації персоналу. Активний розвиток цифрових технологій, зміни на ринку праці, зростання вимог працівників до умов праці та необхідність забезпечення балансу між професійною діяльністю й особистим життям зумовили появу нових підходів до організації трудового процесу. Сьогодні

підприємства дедалі частіше відмовляються від традиційних моделей організації праці та впроваджують більш гнучкі форми зайнятості, які дозволяють підвищити рівень задоволеності працівників працею та ефективність їхньої діяльності.

До основних гнучких форм організації праці належать дистанційна робота, гнучкий графік роботи, часткова зайнятість, змінний режим праці, скорочений робочий день та індивідуальний підхід до організації трудового процесу. Використання таких форм зайнятості дозволяє працівникам більш самостійно планувати власний робочий час, ефективніше поєднувати професійну діяльність із сімейними обов'язками та особистими потребами, що позитивно впливає на їхній психологічний стан і рівень мотивації [52].

Однією з найпоширеніших гнучких форм організації праці є дистанційна робота. Вона передбачає виконання працівником професійних обов'язків поза межами офісу або виробничого приміщення з використанням сучасних інформаційних та цифрових технологій. Особливої популярності дистанційна форма роботи набула після пандемії COVID-19, коли багато підприємств були змушені перейти на віддалений формат діяльності. У сучасних умовах дистанційна робота широко використовується у сфері інформаційних технологій, маркетингу, бухгалтерського обліку, освіти, консалтингу та інших галузях, де працівники можуть виконувати професійні завдання за допомогою комп'ютерних технологій та мережі Інтернет.

Використання дистанційної роботи має низку переваг як для працівників, так і для роботодавців. Працівники отримують можливість самостійно організовувати свій робочий день, економити час на дорогу до місця роботи та створювати комфортні умови для виконання професійних обов'язків. Наприклад, працівники, які мають малолітніх дітей або проживають далеко від офісу, можуть більш ефективно поєднувати роботу з особистими потребами. Для підприємства дистанційна робота дозволяє скоротити витрати на утримання офісних приміщень, забезпечити безперервність робочих процесів та залучати спеціалістів незалежно від їхнього місця проживання.

Важливим елементом гнучкої організації праці є гнучкий графік роботи. Така форма організації трудового процесу передбачає можливість самостійного визначення працівником часу початку та завершення робочого дня за умови виконання встановленої норми робочого часу. Наприклад, працівник може розпочинати роботу раніше або пізніше залежно від власних потреб та особливостей організації праці. Використання гнучкого графіка дозволяє працівникам ефективніше планувати свій час, уникати перевтоми та знижувати рівень стресу.

У багатьох сучасних компаніях застосовується часткова зайнятість, яка передбачає виконання працівником професійних обов'язків протягом неповного робочого дня або тижня. Така форма зайнятості є особливо актуальною для студентів, осіб пенсійного віку, працівників із сімейними обов'язками або тих, хто поєднує кілька видів професійної діяльності. Часткова зайнятість дозволяє підприємствам більш гнучко використовувати трудові ресурси та залучати додатковий персонал у періоди підвищеного навантаження [57].

Сучасні організації також активно використовують індивідуальний підхід до організації трудового процесу. Такий підхід передбачає врахування індивідуальних особливостей працівників, їхніх професійних навичок, життєвих обставин та особистих потреб при формуванні умов праці. Наприклад, працівникам можуть надаватися індивідуальні графіки роботи, можливість поєднання офісної та дистанційної роботи або додаткові дні відпочинку. Це сприяє підвищенню рівня довіри між працівниками та керівництвом, зміцненню лояльності персоналу до організації та формуванню позитивного психологічного клімату.

Використання гнучких форм організації праці позитивно впливає на мотивацію працівників та продуктивність праці. Працівники, які мають можливість самостійно організовувати власний робочий процес, зазвичай демонструють вищий рівень відповідальності, дисциплінованості та зацікавленості у результатах роботи. Крім того, гнучкі форми зайнятості

сприяють зниженню професійного вигорання, емоційного виснаження та рівня стресу серед працівників.

Таким чином, використання гнучких форм організації праці є важливим сучасним інструментом мотивації персоналу, який дозволяє підвищити рівень задоволеності працівників працею, покращити ефективність використання трудових ресурсів, зміцнити лояльність персоналу та забезпечити стабільний розвиток організації в сучасних умовах господарювання.

Важливим напрямом сучасної мотиваційної політики підприємств є формування ефективної корпоративної культури організації. У сучасних умовах корпоративна культура розглядається не лише як система внутрішніх правил та норм поведінки, а як важливий інструмент управління персоналом, який впливає на рівень мотивації працівників, їхню лояльність до підприємства, ефективність командної взаємодії та загальні результати діяльності організації. Саме корпоративна культура формує внутрішнє середовище підприємства, визначає особливості взаємовідносин між працівниками та керівництвом, а також створює умови для розвитку кадрового потенціалу [7].

Корпоративна культура включає систему цінностей, норм поведінки, традицій, моральних принципів, правил взаємодії та моделей поведінки, які поділяються працівниками організації. Вона визначає стиль управління підприємством, підходи до комунікації, ставлення до працівників, рівень відповідальності персоналу та особливості організації трудового процесу. Сильна корпоративна культура сприяє формуванню позитивної атмосфери в колективі та забезпечує єдність працівників у досягненні стратегічних цілей підприємства.

Однією з найважливіших функцій корпоративної культури є формування командного духу та підтримка ефективної взаємодії між працівниками. Працівники, які поділяють спільні цінності та цілі організації, більш відповідально ставляться до виконання професійних обов'язків, активно взаємодіють між собою та прагнуть досягати високих результатів діяльності.

Важливим аспектом корпоративної культури є підвищення рівня довіри між працівниками та керівництвом. Відкрите спілкування, чесність, справедливість та підтримка працівників формують позитивне ставлення персоналу до організації та сприяють підвищенню рівня внутрішньої мотивації. Працівники, які довіряють керівництву, зазвичай більш активно беруть участь у діяльності підприємства, проявляють ініціативність та відповідальність за результати своєї праці [7].

У сучасних організаціях важливим елементом корпоративної культури є підтримка професійного розвитку працівників, заохочення ініціативності, творчого підходу до роботи та інноваційної активності. Наприклад, багато міжнародних компаній формують корпоративну культуру, орієнтовану на постійне навчання, обмін досвідом та розвиток професійних компетентностей працівників. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та стимулює працівників до самореалізації й професійного зростання.

Серед сучасних інструментів мотивації персоналу особливе місце займають цифрові технології управління персоналом. Активний розвиток інформаційних технологій, цифровізація бізнес-процесів та автоматизація управлінської діяльності суттєво змінили підходи до організації роботи персоналу та систем мотивації працівників. Сучасні підприємства активно використовують спеціалізовані цифрові платформи та програмні системи для управління персоналом, оцінювання результатів праці, організації внутрішніх комунікацій та контролю ефективності роботи працівників [30].

Одним із найпоширеніших напрямів використання цифрових технологій є автоматизація процесів управління персоналом. Сучасні HR-системи дозволяють вести облік працівників, контролювати робочий час, автоматизувати нарахування заробітної плати та премій, аналізувати ефективність діяльності персоналу та формувати систему оцінювання результатів праці. Використання таких систем дозволяє підвищити точність і прозорість

управлінських процесів, зменшити кількість помилок та підвищити ефективність кадрової роботи.

Важливим напрямом використання цифрових технологій є оцінювання результатів праці працівників. Сучасні програмні системи дозволяють встановлювати індивідуальні показники ефективності праці, аналізувати результати діяльності працівників та формувати об'єктивну систему стимулювання персоналу. Наприклад, у багатьох компаніях використовуються КРІ-системи (ключові показники ефективності), які дозволяють оцінювати внесок кожного працівника у результати діяльності підприємства та визначати рівень матеріального чи морального заохочення [39].

Сучасні цифрові технології також активно використовуються для організації професійного навчання персоналу. Онлайн-платформи, вебінари, дистанційні курси та корпоративні системи електронного навчання дозволяють працівникам отримувати нові знання та професійні навички незалежно від місця перебування. Наприклад, міжнародні компанії широко використовують внутрішні онлайн-платформи для навчання персоналу, розвитку професійних компетентностей та підготовки працівників до кар'єрного зростання.

Важливу роль цифрові технології відіграють і в організації внутрішніх комунікацій. Використання корпоративних месенджерів, електронної пошти, відеоконференцій та внутрішніх інформаційних платформ дозволяє забезпечити швидкий обмін інформацією між працівниками, покращити координацію роботи та підтримувати ефективну взаємодію між структурними підрозділами підприємства. Особливо актуальними такі інструменти стали в умовах дистанційної роботи та гнучких форм організації праці.

Використання цифрових технологій у системі мотивації персоналу дозволяє зробити процес оцінювання результатів праці більш прозорим, об'єктивним та зрозумілим для працівників. Працівники мають можливість отримувати оперативний зворотний зв'язок щодо результатів своєї діяльності, бачити власні досягнення та розуміти критерії оцінювання праці. Це

позитивно впливає на рівень довіри до керівництва та підвищує ефективність системи стимулювання [39].

Таким чином, формування ефективної корпоративної культури та використання сучасних цифрових технологій управління персоналом є важливими напрямками сучасної мотиваційної політики організацій. Вони сприяють підвищенню рівня мотивації працівників, зміцненню корпоративної єдності, розвитку кадрового потенціалу та забезпеченню ефективного функціонування підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища.

Одним із сучасних та ефективних методів мотивації персоналу є залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень. У сучасних організаціях працівники розглядаються не лише як виконавці певних виробничих завдань, а як важливі учасники діяльності підприємства, які можуть брати активну участь у його розвитку, вдосконаленні виробничих процесів та формуванні стратегічних напрямів діяльності. Саме тому все більше підприємств використовують демократичний стиль управління, який передбачає активну взаємодію між керівництвом і персоналом та залучення працівників до вирішення важливих виробничих питань [50].

Надання працівникам можливості висловлювати власні пропозиції щодо вдосконалення організації праці, оптимізації виробничих процесів, покращення умов праці чи підвищення ефективності діяльності підприємства позитивно впливає на рівень їхньої внутрішньої мотивації. Працівники, які беруть участь у прийнятті рішень, відчувають власну значущість для підприємства, усвідомлюють свою причетність до результатів діяльності організації та більш відповідально ставляться до виконання професійних обов'язків.

Залучення персоналу до управлінських процесів також сприяє розвитку ініціативності та творчого підходу до роботи. Працівники, які мають можливість вільно висловлювати власні ідеї та пропозиції, частіше проявляють активність, прагнуть знаходити нові шляхи вирішення виробничих проблем та вдосконалювати робочі процеси. Наприклад, на

багатьох сучасних підприємствах використовуються системи збору пропозицій від працівників, проведення внутрішніх обговорень, робочих нарад, мозкових штурмів та корпоративних опитувань для виявлення ідей щодо покращення діяльності підприємства [50].

Важливим результатом участі працівників у процесі прийняття управлінських рішень є підвищення рівня відповідальності персоналу. Працівники, які беруть участь у формуванні рішень, краще розуміють цілі підприємства, особливості організації виробничого процесу та значення власної роботи для діяльності організації. Це позитивно впливає на рівень трудової дисципліни, якість виконання професійних обов'язків та загальну ефективність праці.

У сучасних умовах значної популярності набуває соціальна мотивація працівників, яка є важливим складником ефективної системи управління персоналом. Соціальна мотивація спрямована на забезпечення соціальної захищеності працівників, покращення умов їхнього життя та створення сприятливого соціального середовища в організації. Використання соціальних методів мотивації дозволяє підприємствам не лише підвищувати рівень задоволеності працівників працею, а й зміцнювати стабільність трудового колективу та формувати позитивний імідж роботодавця.

Соціальна мотивація включає надання працівникам різноманітних соціальних гарантій і пільг. До таких заходів належать медичне страхування, оплата лікарняних, надання матеріальної допомоги, організація харчування працівників, компенсація транспортних витрат, забезпечення житлом або допомога у вирішенні житлових питань. Наприклад, великі компанії часто забезпечують працівникам добровільне медичне страхування, оплачують профілактичні медичні огляди або надають можливість користуватися корпоративними програмами підтримки здоров'я [27].

Соціальна підтримка працівників позитивно впливає на рівень лояльності персоналу до підприємства. Працівники, які відчують турботу та підтримку з боку організації, більш зацікавлені у довгостроковій роботі на підприємстві, відповідальніше ставляться до виконання професійних

обов'язків та проявляють вищий рівень трудової активності. Це дозволяє підприємствам знижувати рівень плинності кадрів, зберігати кваліфікований персонал та підтримувати стабільність трудового колективу [27].

Таким чином, участь працівників у процесі прийняття управлінських рішень та використання соціальної мотивації є важливими сучасними інструментами стимулювання персоналу. Їх ефективне застосування сприяє підвищенню рівня мотивації працівників, розвитку їхньої ініціативності та відповідальності, зміцненню корпоративної культури, покращенню психологічного клімату у колективі та забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

Важливим інструментом сучасної системи мотивації персоналу є оцінювання результатів праці працівників. У сучасних організаціях система оцінювання персоналу виступає не лише засобом контролю за виконанням професійних обов'язків, а й важливим механізмом стимулювання працівників до підвищення ефективності праці, професійного розвитку та досягнення високих результатів діяльності. Саме завдяки оцінюванню результатів праці підприємство має можливість визначити рівень продуктивності персоналу, виявити сильні та слабкі сторони діяльності працівників, а також сформувати справедливую систему матеріального і нематеріального заохочення.

У сучасній практиці управління персоналом використовуються різні методи оцінювання результатів праці працівників. Найбільш поширеними є оцінювання за ключовими показниками ефективності (KPI), атестація персоналу, рейтингове оцінювання, тестування професійних знань, співбесіди, анкетування та аналіз результатів виконання виробничих завдань. Використання таких методів дозволяє комплексно оцінити професійну діяльність працівників та визначити рівень їхньої ефективності [38].

Одним із найпоширеніших методів оцінювання є система KPI – ключових показників ефективності. Вона передбачає встановлення конкретних кількісних або якісних показників діяльності працівників, за якими оцінюються результати їхньої роботи. Наприклад, для менеджерів із продажу

такими показниками можуть бути обсяги реалізації продукції, кількість залучених клієнтів або рівень виконання плану продажів. Для виробничого персоналу критеріями оцінювання можуть виступати обсяги виробництва, якість продукції, рівень браку або ефективність використання ресурсів [38].

Важливе значення має атестація працівників, яка дозволяє оцінити рівень професійної підготовки персоналу, відповідність працівника займаній посаді та його професійні компетентності. Атестація може проводитися у формі співбесід, тестування, аналізу результатів роботи або комплексного оцінювання професійних якостей працівника. Такі заходи дозволяють визначити перспективи професійного розвитку персоналу, потребу у підвищенні кваліфікації та можливості кар'єрного зростання.

Регулярне оцінювання результатів праці також сприяє виявленню проблем у роботі персоналу та організації виробничих процесів. Наприклад, низькі показники продуктивності можуть свідчити про недостатній рівень професійної підготовки працівників, недосконалість системи організації праці або наявність проблем у мотиваційній політиці підприємства. Вчасне виявлення таких проблем дозволяє керівництву підприємства оперативно вживати заходів щодо їх усунення та підвищення ефективності діяльності персоналу [40].

Особливе значення система оцінювання результатів праці має для формування справедливої системи стимулювання працівників. Саме результати оцінювання часто виступають основою для нарахування премій, бонусів, надбавок, просування по службі або застосування інших форм матеріального й нематеріального заохочення. Працівники, які демонструють високі результати праці, повинні отримувати відповідне визнання та винагороду, що стимулює їх до подальшого професійного розвитку та підвищення продуктивності праці.

Для забезпечення ефективності системи оцінювання праці важливо, щоб вона була прозорою, об'єктивною та зрозумілою для працівників. Працівники повинні чітко розуміти критерії оцінювання, порядок визначення

результатів праці та принципи застосування системи стимулювання. Наявність чітких і зрозумілих критеріїв оцінювання сприяє підвищенню рівня довіри працівників до керівництва та формує у них відчуття справедливості.

Об'єктивність оцінювання є важливою умовою ефективної мотивації персоналу. Суб'єктивне або необґрунтоване оцінювання результатів праці може негативно впливати на психологічний клімат у колективі, знижувати рівень мотивації працівників та викликати конфлікти між персоналом і керівництвом. Саме тому сучасні організації все частіше використовують автоматизовані системи оцінювання персоналу та цифрові технології, які дозволяють мінімізувати вплив суб'єктивних факторів.

Важливою складовою системи оцінювання праці є надання працівникам зворотного зв'язку щодо результатів їхньої діяльності. Працівники повинні отримувати інформацію про власні професійні досягнення, допущені помилки та можливості для вдосконалення професійних навичок. Конструктивний зворотний зв'язок дозволяє працівникам краще розуміти власні сильні та слабкі сторони, підвищує їхню зацікавленість у професійному розвитку та сприяє покращенню результатів праці [40].

Таким чином, сучасні методи та інструменти мотивації персоналу мають комплексний характер і спрямовані на забезпечення високого рівня зацікавленості працівників у результатах праці, професійному розвитку та досягненні цілей організації. Ефективна система мотивації повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, враховувати індивідуальні потреби працівників, підтримувати позитивний психологічний клімат у колективі та створювати умови для професійного й особистісного розвитку персоналу. Використання сучасних інструментів мотивації є важливою умовою підвищення ефективності діяльності організації, зміцнення її конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку в сучасних економічних умовах.

Висновки до першого розділу

У результаті проведеного теоретичного дослідження було встановлено, що система мотивації персоналу є однією з ключових складових ефективного управління підприємством, оскільки саме вона забезпечує зацікавленість працівників у результатах праці, підвищення продуктивності діяльності та досягнення стратегічних цілей організації. У сучасних умовах господарювання мотивація персоналу набуває особливого значення через посилення конкуренції, динамічні зміни ринку праці та необхідність забезпечення високого рівня професійної активності працівників.

У ході дослідження з'ясовано, що мотивація являє собою складний і багатогранний процес, який поєднує внутрішні та зовнішні чинники впливу на трудову поведінку працівників. Встановлено, що ефективна система мотивації повинна ґрунтуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, враховувати індивідуальні потреби працівників, їхні професійні інтереси, прагнення до самореалізації та кар'єрного розвитку. Особливу роль у сучасних умовах відіграють моральне стимулювання, професійне визнання, створення сприятливого психологічного клімату та забезпечення можливостей для професійного зростання персоналу.

Дослідження сучасних теорій мотивації дозволило визначити, що трудова активність працівників залежить від багатьох факторів, серед яких важливе місце займають потреби особистості, очікування винагороди, рівень задоволеності працею та умови професійної діяльності. Теорії Ф. Герцберга, В. Врума, Д. Макгрегора та інших науковців стали основою для формування сучасних підходів до управління персоналом та розробки ефективних мотиваційних механізмів на підприємствах.

Сучасні тенденції у сфері мотивації персоналу орієнтовані на гуманізацію праці, розвиток людського потенціалу та створення комфортного робочого середовища. Значного поширення набувають гнучкі форми зайнятості, дистанційна робота, корпоративне навчання, цифрові технології

управління персоналом, а також програми підтримки балансу між професійною діяльністю та особистим життям працівників. Такі підходи сприяють підвищенню рівня задоволеності працею, залученості персоналу та зміцненню лояльності працівників до організації.

Впливим напрямом сучасної системи стимулювання праці є конкурентна мотивація, яка передбачає створення умов для професійного суперництва між працівниками з метою досягнення високих результатів діяльності. Конкурентна мотивація позитивно впливає на продуктивність праці, розвиток професійних навичок, інноваційну активність та формування лідерських якостей працівників. Водночас ефективність такого підходу залежить від дотримання принципів справедливості, підтримання позитивного психологічного клімату та забезпечення балансу між конкуренцією і командною взаємодією.

У процесі аналізу наукових підходів до трактування понять «мотивація» та «стимулювання» було встановлено, що між ними існує тісний взаємозв'язок. Мотивація розглядається як комплексний процес формування внутрішніх і зовнішніх спонукань до праці, тоді як стимулювання виступає одним із практичних механізмів впливу на трудову поведінку працівників. Незважаючи на відсутність єдиного підходу до трактування цих понять, більшість науковців погоджується, що їхньою основною метою є підвищення ефективності праці та забезпечення результативної діяльності підприємства.

Таким чином, ефективна система мотивації персоналу повинна бути комплексною, гнучкою та адаптованою до сучасних умов функціонування підприємств. Вона має поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, враховувати індивідуальні потреби працівників, сприяти професійному розвитку, підтримувати позитивний психологічний клімат у колективі та забезпечувати високий рівень залученості персоналу до діяльності організації. Саме використання сучасних підходів до мотивації персоналу є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства, ефективності його діяльності та стабільного розвитку в умовах сучасного ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПП «БЕГРИЛЬ»

2.1. Загальна техніко-економічна характеристика роботи підприємства

ПП «Бегриль» належить до агропромислової галузі та спеціалізується на переробці зернової продукції, виробництві круп'яних виробів, а також здійснює діяльність у сфері вирощування сільськогосподарських культур і реалізації готової продукції.

Основним напрямом діяльності підприємства є виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, що забезпечує його важливу роль у системі продовольчого забезпечення регіону.

ПП «Бегриль» є приватним підприємством, діяльність якого спрямована на забезпечення споживачів якісною сільськогосподарською та переробленою продукцією. У процесі своєї діяльності підприємство поєднує функції виробництва, переробки, пакування та реалізації продукції, що дозволяє забезпечувати безперервний виробничий цикл та контролювати якість продукції на всіх етапах її виготовлення.

Основу виробничої діяльності підприємства становить переробка зернових культур, виготовлення круп'яної продукції та її подальше постачання на внутрішній ринок. Підприємство також здійснює вирощування зернових і технічних культур, що дозволяє частково забезпечувати власні виробничі потреби сировиною та знижувати залежність від зовнішніх постачальників. Такий підхід позитивно впливає на стабільність роботи підприємства та ефективність використання виробничих ресурсів.

Основні види діяльності ПП «Бегриль» наведені у таблиці 2.1.

Виробнича діяльність підприємства забезпечується наявністю виробничих приміщень, складських потужностей, обладнання для очищення, переробки та фасування зерна, а також транспортних засобів для перевезення продукції.

Таблиця 2.1

Основні види діяльності ПП «Бегриль»

Вид діяльності	Характеристика
Виробництво круп'яної продукції	Переробка зернової сировини та виготовлення круп
Вирощування зернових культур	Вирощування сільськогосподарської продукції
Фасування продукції	Пакування та підготовка продукції до реалізації
Оптова торгівля	Реалізація продукції торговельним мережам та підприємствам
Транспортно-логістична діяльність	Доставка продукції та забезпечення логістичних процесів

У сучасних умовах господарювання ПП «Бегриль» здійснює діяльність в умовах високої конкуренції на ринку харчової продукції, тому значна увага приділяється підвищенню якості продукції, удосконаленню виробничих процесів та розширенню ринків збуту. Підприємство постійно працює над оновленням виробничого обладнання, удосконаленням технологій переробки зерна та впровадженням сучасних підходів до організації виробництва.

Основні техніко-економічні показники діяльності ПП «Бегриль» наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники діяльності ПП «Бегриль»
за 2023–2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2023 р. до 2025 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	24850	27140	30980	+6130
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	20640	22890	25970	+5330
Валовий прибуток, тис. грн	4210	4250	5010	+800
Чистий прибуток, тис. грн	980	840	1320	+340
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	46	44	48	+2
Середньомісячна заробітна плата, грн	11800	13200	15600	+3800
Рентабельність продукції, %	4,7	3,7	5,1	+0,4

Дані таблиці 2.2 свідчать про те, що протягом досліджуваного періоду

діяльність ПП «Бегриль» характеризувалася позитивною динамікою основних економічних показників. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році зріс порівняно з 2021 роком на 6130 тис. грн, що пояснюється збільшенням обсягів виробництва та реалізації готової продукції.

Одночасно спостерігалось зростання собівартості продукції, що було пов'язано зі збільшенням цін на сировину, енергоносії та транспортні послуги. Незважаючи на це, підприємству вдалося забезпечити зростання валового та чистого прибутку.

Чистий прибуток підприємства у 2023 році становив 1320 тис. грн, що на 340 тис. грн більше порівняно з 2021 роком. Це свідчить про загальне покращення фінансових результатів діяльності підприємства та ефективніше використання виробничих ресурсів.

Важливим показником ефективності діяльності підприємства є рентабельність продукції. У 2023 році цей показник становив 5,1%, що свідчить про прибутковість виробництва та позитивну тенденцію розвитку підприємства.

Важливим напрямом діяльності ПП «Бегриль» є забезпечення належного рівня якості продукції та її конкурентоспроможності. Для цього на підприємстві здійснюється контроль якості сировини, дотримання технологічних стандартів виробництва, а також контроль готової продукції перед її реалізацією споживачам. Підприємство прагне забезпечити стабільний попит на власну продукцію шляхом підтримання високих стандартів якості та ефективної організації виробничого процесу.

Динаміка вартості основних засобів ПП «Бегриль» наведена у таблиці 2.3.

З наведених даних видно, що на підприємстві спостерігається поступове збільшення первісної вартості основних засобів, що свідчить про оновлення та придбання нового обладнання. Водночас коефіцієнт зносу основних засобів у 2025 році становив 56,5%, що вказує на необхідність подальшого оновлення виробничих потужностей.

Таблиця 2.3

Динаміка вартості основних засобів ПП «Бегриль»

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	15420	16850	18240
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	8420	8140	7930
Знос основних засобів, тис. грн	7000	8710	10310
Коефіцієнт зносу, %	45,4	51,7	56,5

Фінансові результати діяльності підприємства значною мірою залежать від ефективності використання трудових ресурсів. Середньооблікова чисельність працівників у 2025 році становила 48 осіб. Підприємство забезпечує працівників стабільною заробітною платою та соціальними гарантіями.

Динаміка показників оплати праці наведена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники оплати праці персоналу ПП «Бегриль»

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Фонд оплати праці, тис. грн	6514	6969	8986
Середньомісячна заробітна плата, грн	11800	13200	15600
Темп росту середньої заробітної плати, %	–	111,9	118,2

Аналіз показників оплати праці свідчить про позитивну тенденцію до зростання рівня заробітної плати працівників. Це є важливим фактором матеріальної мотивації персоналу та сприяє підвищенню зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства.

Разом із тим на підприємстві існують певні проблеми, пов'язані з мотивацією персоналу, зокрема недостатній рівень нематеріального стимулювання, обмежені можливості кар'єрного росту та необхідність удосконалення системи оцінювання результатів праці.

SWOT-аналіз діяльності ПП «Бегриль» наведено у таблиці 2.5.

До основних переваг діяльності ПП «Бегриль» можна віднести:

- наявність власної виробничої бази;

- поєднання сільськогосподарського виробництва та переробки продукції;
- стабільний попит на продукцію підприємства;
- можливість контролю якості продукції на всіх етапах виробництва;
- досвід роботи у сфері агропромислового виробництва;
- гнучкість у реагуванні на зміни ринкового середовища.
-

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз діяльності ПП «Бегріль»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність власної виробничої бази	Високий рівень зношення окремого обладнання
Стабільний попит на продукцію	Недостатня мотивація персоналу
Досвід роботи на ринку	Обмежені фінансові ресурси
Контроль якості продукції	Зростання витрат виробництва
Можливості	Загрози
Розширення ринків збуту	Підвищення цін на енергоносії
Впровадження сучасних технологій	Посилення конкуренції
Збільшення обсягів виробництва	Економічна нестабільність
Розширення асортименту продукції	Воєнні ризики

Разом із тим діяльність підприємства супроводжується певними проблемами та ризиками. Серед основних слабких сторін можна виділити:

- зростання вартості енергоносіїв і виробничих ресурсів;
- високий рівень конкуренції на ринку круп'яної продукції;
- потребу в оновленні окремих виробничих потужностей;
- нестачу кваліфікованих працівників;
- необхідність удосконалення системи мотивації персоналу;
- нестабільність економічної ситуації в країні.

До можливостей розвитку підприємства належать:

- розширення асортименту продукції;
- збільшення обсягів виробництва;
- вихід на нові ринки збуту;
- впровадження сучасних технологій переробки зерна;
- підвищення рівня автоматизації виробничих процесів;

- розвиток партнерських відносин із постачальниками та торговельними мережами.

Серед основних загроз діяльності підприємства можна виділити:

- погіршення економічної ситуації в державі;
- зниження купівельної спроможності населення;
- зростання цін на сировину та енергоносії;
- воєнні ризики та нестабільність ринку;
- посилення конкуренції з боку великих агропромислових компаній;
- труднощі логістичного забезпечення та збуту продукції.

Виробнича діяльність ПП «Бегриль» базується на використанні виробничих приміщень, обладнання для очищення, переробки та фасування зернової продукції, складських приміщень і транспортних засобів. Ефективність роботи підприємства значною мірою залежить від рівня технічного забезпечення, стану основних виробничих фондів та раціональної організації виробничого процесу.

Важливим елементом діяльності підприємства є кадровий потенціал. Для забезпечення ефективного функціонування виробництва ПП «Бегриль» потребує кваліфікованих працівників, здатних забезпечувати належний рівень виробничої дисципліни, контролю якості продукції та ефективного використання ресурсів. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває проблема вдосконалення системи мотивації персоналу, підвищення рівня матеріального та нематеріального стимулювання працівників, створення сприятливого психологічного клімату в колективі та забезпечення можливостей професійного розвитку персоналу.

Отже, ПП «Бегриль» є сучасним агропромисловим підприємством, яке здійснює діяльність у сфері виробництва та переробки зернової продукції. Підприємство має значний потенціал для подальшого розвитку, однак ефективність його діяльності значною мірою залежить від удосконалення виробничих процесів, підвищення конкурентоспроможності продукції та формування ефективної системи мотивації персоналу.

Оснoву виробничoї діяльнoсті ПП «Бегриль» становить переробка зернових культур, виготовлення круп'яної продукції та її подальша реалізація. Підприємство також здійснює діяльність у сфері вирощування зернових і технічних культур, що дозволяє частково забезпечувати виробництво власною сировиною та знижувати залежність від зовнішніх постачальників.

В умовах сучасної економіки ПП «Бегриль» функціонує в умовах високої конкуренції, тому значна увага приділяється якості продукції, удосконаленню виробничих процесів, підвищенню продуктивності праці та ефективному використанню ресурсів.

2.2. Аналіз персоналу ПП «Бегриль» та системи його мотивації

Персонал ПП «Бегриль» є важливою складовою ефективного функціонування підприємства, оскільки саме працівники забезпечують виконання виробничих процесів, контроль якості продукції, організацію збуту та досягнення стратегічних цілей підприємства. До складу персоналу входять працівники різних професійних категорій, які мають відповідну освіту, практичний досвід і професійні навички у сфері агропромислового виробництва.

Динаміка чисельності працівників ПП «Бегриль» за 2023–2025 роки наведена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка чисельності персоналу ПП «Бегриль»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	46	44	48

Згідно з даними таблиці 2.6, у 2024 році на підприємстві спостерігалось незначне скорочення чисельності персоналу, що було пов'язано з нестабільною економічною ситуацією, складністю забезпечення виробничих

процесів та відтоком робочої сили. Проте у 2025 році чисельність працівників зросла до 48 осіб, що свідчить про стабілізацію діяльності підприємства та розширення виробничої діяльності.

Структуру персоналу ПП «Бегриль» за категоріями наведено у таблиці 2.7. Відповідно до даних, найбільшу частку у структурі персоналу підприємства займають робітники – 66,7%, оскільки виробнича діяльність ПП «Бегриль» потребує значної кількості працівників, безпосередньо задіяних у процесах переробки зернової продукції, фасування та транспортування готової продукції. Частка фахівців становить 16,7%, керівників – 10,4%, а службовців – 6,2%.

Таблиця 2.7

Структура персоналу ПП «Бегриль» за категоріями у 2023 році

Категорія працівників	Кількість осіб	Частка, %
Керівники	5	10,4
Фахівці	8	16,7
Службовці	3	6,2
Робітники	32	66,7
Всього	48	100

Структура персоналу підприємства за статтю наведена у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Структура персоналу ПП «Бегриль» за статтю

Стать	Кількість осіб	Частка, %
Чоловіки	29	60,4
Жінки	19	39,6
Всього	48	100

Як видно з таблиці 2.8, у структурі персоналу переважають чоловіки, частка яких становить 60,4%. Це пояснюється специфікою виробничої діяльності підприємства, де значна частина робіт пов'язана з фізичним навантаженням, транспортуванням сировини та обслуговуванням

виробничого обладнання.

Важливим елементом аналізу персоналу є дослідження його освітнього рівня. Структуру працівників ПП «Бегриль» за освітою наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Структура персоналу ПП «Бегриль» за освітнім рівнем

Освітній рівень	Кількість осіб	Частка, %
Повна вища освіта	9	18,8
Неповна вища освіта	7	14,6
Професійно-технічна освіта	24	50,0
Середня освіта	8	16,6
Всього	48	100

Аналіз даних таблиці 2.9 свідчить про те, що найбільшу частку працівників підприємства становлять особи з професійно-технічною освітою – 50,0%, що пов’язано з виробничим характером діяльності підприємства. Повну вищу освіту мають 18,8% працівників, переважно керівники та спеціалісти.

Кадрову роботу на підприємстві здійснює керівництво підприємства спільно з відповідальними працівниками бухгалтерської та адміністративної служб. Основними функціями управління персоналом є:

- забезпечення підприємства працівниками необхідної кваліфікації;
- ведення кадрової документації;
- організація прийому та звільнення працівників;
- контроль за дотриманням трудової дисципліни;
- організація системи мотивації персоналу;
- контроль за оплатою праці та соціальними гарантіями.

Система мотивації персоналу ПП «Бегриль» включає матеріальні та нематеріальні методи стимулювання праці. Основну роль у матеріальному стимулюванні відіграє система оплати праці, яка ґрунтується на посадових окладах, погодинній оплаті праці та преміюванні працівників залежно від

результатів діяльності.

Показники фонду оплати праці ПП «Бегриль» наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка фонду оплати праці ПП «Бегриль»

Показники	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн	2025 р., тис. грн
Фонд основної заробітної плати	5120	5490	6980
Фонд додаткової заробітної плати	980	1110	1450
Заохочувальні та компенсаційні виплати	414	369	556
Загальний фонд оплати праці	6514	6969	8986

Аналіз даних таблиці 2.10 свідчить про поступове зростання фонду оплати праці на підприємстві. У 2025 році загальний фонд оплати праці зріс до 8986 тис. грн, що було пов’язано із підвищенням середнього рівня заробітної плати та збільшенням чисельності персоналу.

Важливим показником ефективності мотивації є рівень середньої заробітної плати працівників, який наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка середньомісячної заробітної плати працівників
ПП «Бегриль»

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Середньомісячна заробітна плата, грн	11800	13200	15600

Як видно з таблиці 2.11, протягом досліджуваного періоду на підприємстві спостерігалось стабільне зростання рівня середньомісячної заробітної плати. У 2025 році її розмір становив 15600 грн, що на 3800 грн більше порівняно з 2023 роком. Це позитивно впливає на матеріальну мотивацію персоналу та рівень зацікавленості працівників у результатах праці.

Крім матеріального стимулювання, на ПП «Бегриль» застосовуються

різноманітні нематеріальні методи мотивації персоналу, які спрямовані на підвищення рівня задоволеності працівників працею, формування позитивного психологічного клімату в колективі, розвиток професійної активності та зміцнення лояльності працівників до підприємства. Використання нематеріальних стимулів є важливою складовою сучасної системи управління персоналом, оскільки дозволяє підтримувати внутрішню мотивацію працівників та сприяє підвищенню ефективності їхньої трудової діяльності.

Одним із найбільш поширених методів нематеріального стимулювання на підприємстві є усна та письмова подяка працівникам за сумлінне виконання професійних обов'язків, відповідальне ставлення до роботи та досягнення високих виробничих результатів. Подяки можуть оголошуватися керівництвом підприємства під час виробничих нарад, зборів трудового колективу або фіксуватися у внутрішній документації підприємства. Така форма морального заохочення позитивно впливає на самооцінку працівників, формує відчуття значущості їхньої праці та стимулює до подальшого професійного розвитку.

Важливе місце у системі мотивації персоналу займає преміювання працівників за високі результати праці, перевиконання виробничих показників, якісне виконання робіт та дотримання трудової дисципліни. Премії виступають не лише матеріальним стимулом, а й формою визнання професійних досягнень працівників, що сприяє підвищенню їхньої трудової активності та зацікавленості у результатах діяльності підприємства.

На ПП «Бегриль» значна увага приділяється підтриманню сприятливого психологічного клімату в колективі. Керівництво підприємства прагне забезпечити доброзичливу атмосферу між працівниками, підтримувати взаємоповагу, ефективну комунікацію та командну взаємодію. Наявність позитивного психологічного середовища сприяє зниженню рівня конфліктності, професійного стресу та підвищує рівень задоволеності працівників умовами праці.

Одним із сучасних підходів до нематеріальної мотивації є використання гнучкого підходу до організації праці. На підприємстві враховуються

індивідуальні особливості працівників, специфіка виконуваних робіт та виробничі потреби. У разі необхідності працівникам може надаватися можливість зміни графіка роботи, перерозподілу трудових обов'язків або створення більш комфортних умов праці. Такий підхід сприяє підвищенню рівня довіри між працівниками та керівництвом підприємства.

Важливим елементом системи нематеріальної мотивації є надання можливостей для професійного розвитку працівників. На ПП «Бегриль» працівники мають можливість вдосконалювати професійні навички, набувати практичного досвіду, брати участь у виробничих навчаннях та освоювати нові методи роботи. Підприємство зацікавлене у підвищенні кваліфікації персоналу, оскільки це позитивно впливає на якість продукції, продуктивність праці та ефективність діяльності підприємства загалом.

Крім того, на підприємстві використовується практика залучення працівників до вирішення виробничих питань та організації робочого процесу. Працівники мають можливість висловлювати власні пропозиції щодо покращення виробництва, умов праці, організації робочих процесів та підвищення ефективності діяльності підприємства. Такий підхід сприяє формуванню у працівників відчуття причетності до діяльності підприємства, підвищує рівень відповідальності та стимулює прояв ініціативності.

Отже, система нематеріальної мотивації, що застосовується на ПП «Бегриль», сприяє формуванню позитивного ставлення працівників до праці, підвищенню рівня їхньої професійної активності та зміцненню корпоративної культури підприємства. Поєднання матеріальних і нематеріальних методів стимулювання дозволяє забезпечувати більш ефективне управління персоналом та створює передумови для підвищення продуктивності праці й стабільного розвитку підприємства.

Для оцінки ефективності кадрової політики підприємства важливим є аналіз руху персоналу, який наведено у таблиці 2.12.

Показники руху персоналу ПП «Бегриль»

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Прийнято працівників, осіб	6	5	9
Вибуло працівників, осіб	8	7	5
Коефіцієнт плинності кадрів	0,17	0,16	0,10
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,72	0,74	0,81

Дані таблиці 2.12 свідчать про те, що у 2023 році на підприємстві спостерігалось зниження рівня плинності кадрів та підвищення коефіцієнта стабільності персоналу. Це свідчить про покращення кадрової ситуації та підвищення ефективності мотиваційної політики підприємства.

Разом із позитивними аспектами організації системи мотивації персоналу на ПП «Бегриль», у діяльності підприємства існують певні проблеми та недоліки, які негативно впливають на рівень трудової активності працівників, їхню задоволеність роботою та ефективність виконання професійних обов'язків. Наявність таких проблем свідчить про необхідність подальшого вдосконалення системи управління персоналом та розробки більш ефективних мотиваційних механізмів.

Однією з основних проблем є недостатній рівень нематеріального стимулювання працівників. Незважаючи на використання окремих форм морального заохочення, на підприємстві недостатньо розвинена система визнання професійних досягнень персоналу, підтримки ініціативності та формування корпоративної культури. Працівники не завжди отримують належну моральну підтримку та відчуття значущості власного внеску у результати діяльності підприємства, що може негативно позначатися на рівні їхньої внутрішньої мотивації.

Суттєвою проблемою є також обмежені можливості кар'єрного росту працівників. Через відносно невеликі масштаби діяльності підприємства та обмежену кількість управлінських посад працівники мають недостатньо можливостей для професійного просування та підвищення службового

статусу. Відсутність чітко визначених перспектив кар'єрного розвитку може призводити до зниження зацікавленості персоналу у довгостроковій роботі на підприємстві та підвищення ризику плинності кадрів.

Для окремих категорій працівників характерним є високий рівень фізичного навантаження, що пов'язано зі специфікою виробничої діяльності ПП «Бегриль». Працівники, які безпосередньо задіяні у процесах переробки, фасування та транспортування продукції, працюють в умовах значного фізичного навантаження, що може негативно впливати на їхній стан здоров'я, працездатність та рівень професійної втоми. Це створює потребу у вдосконаленні умов праці, підвищенні рівня механізації окремих виробничих процесів та забезпеченні належного режиму праці й відпочинку.

Певного вдосконалення потребує і система преміювання працівників підприємства. На сьогодні преміювання переважно залежить від загальних результатів діяльності підприємства, однак недостатньо враховує індивідуальний внесок окремих працівників у досягнення виробничих результатів. Відсутність чітких критеріїв оцінювання ефективності праці може знижувати стимулюючий ефект преміальної системи та негативно впливати на зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності праці.

Крім того, на підприємстві існує потреба у підвищенні рівня професійного навчання персоналу. В умовах постійного розвитку технологій та змін у виробничих процесах працівники повинні регулярно оновлювати професійні знання та вдосконалювати практичні навички. На ПП «Бегриль» професійне навчання потребує більш системного підходу, організації спеціалізованих тренінгів, виробничих навчань і програм підвищення кваліфікації, що дозволило б покращити рівень професійної підготовки персоналу та ефективність виконання виробничих завдань.

Таким чином, незважаючи на наявність сформованої системи мотивації персоналу, ПП «Бегриль» потребує подальшого вдосконалення мотиваційної політики. Усунення зазначених проблем сприятиме підвищенню рівня задоволеності працівників працею, зростанню продуктивності діяльності,

зміцненню кадрового потенціалу та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Отже, проведений аналіз показав, що ПП «Бегриль» має сформований кадровий потенціал та використовує як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації працівників. Водночас підприємство потребує подальшого вдосконалення системи стимулювання праці, підвищення рівня соціальної підтримки персоналу та розвитку сучасних підходів до управління мотивацією працівників, що сприятиме зростанню продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства загалом.

Висновки до другого розділу

У процесі проведеного аналізу системи мотивації персоналу ПП «Бегриль» було встановлено, що підприємство є сучасним суб'єктом агропромислової діяльності, який здійснює виробництво та переробку зернової продукції, забезпечуючи стабільне функціонування виробничих процесів і реалізацію продукції на внутрішньому ринку. Підприємство поєднує виробничу, переробну, фасувальну та логістичну діяльність, що дозволяє забезпечувати повний виробничий цикл та здійснювати контроль якості продукції на всіх етапах її виготовлення.

У результаті дослідження техніко-економічних показників діяльності ПП «Бегриль» було визначено позитивну динаміку основних фінансово-економічних результатів підприємства. Зокрема, протягом 2023–2025 років спостерігалось зростання чистого доходу від реалізації продукції, збільшення валового та чистого прибутку, а також підвищення рівня рентабельності продукції. Це свідчить про покращення ефективності господарської діяльності підприємства, розширення обсягів виробництва та зростання попиту на продукцію підприємства. Водночас збільшення собівартості продукції вказує на вплив інфляційних процесів, підвищення вартості сировини, енергоносіїв

та транспортних послуг на результати діяльності підприємства.

Аналіз стану основних засобів підприємства показав, що ПП «Бегриль» поступово здійснює оновлення виробничого обладнання та нарощування виробничих потужностей. Однак високий рівень зносу основних засобів свідчить про необхідність подальшої модернізації технічної бази підприємства, впровадження сучасного обладнання та підвищення рівня автоматизації виробничих процесів. Це дозволить підвищити продуктивність праці, знизити виробничі витрати та покращити умови праці персоналу.

У ході аналізу кадрового потенціалу ПП «Бегриль» було встановлено, що підприємство має сформований трудовий колектив, основу якого становлять робітники виробничих спеціальностей. Значна частина працівників має професійно-технічну освіту та практичний досвід роботи у сфері агропромислового виробництва. Позитивним аспектом діяльності підприємства є стабілізація чисельності персоналу та зниження рівня плинності кадрів у 2025 році, що свідчить про покращення кадрової ситуації та підвищення ефективності кадрової політики підприємства.

Дослідження системи мотивації персоналу показало, що на ПП «Бегриль» використовуються як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання праці. Основним інструментом матеріальної мотивації є система оплати праці, яка передбачає посадові оклади, преміювання, додаткові виплати та інші форми матеріального заохочення. Аналіз динаміки фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати засвідчив їх поступове зростання, що позитивно впливає на рівень зацікавленості працівників у результатах праці та сприяє підвищенню продуктивності діяльності.

Водночас на підприємстві активно застосовуються нематеріальні методи мотивації, серед яких моральне заохочення працівників, підтримання позитивного психологічного клімату в колективі, залучення персоналу до вирішення виробничих питань, створення умов для професійного розвитку та використання гнучких підходів до організації праці. Використання таких методів сприяє формуванню лояльності працівників до підприємства,

підвищує рівень їхньої професійної активності та позитивно впливає на внутрішню мотивацію персоналу.

Разом із тим проведений аналіз дозволив виявити низку проблем у системі мотивації персоналу ПП «Бегриль». Основними недоліками є недостатній рівень нематеріального стимулювання, обмежені можливості кар'єрного росту, високий рівень фізичного навантаження окремих категорій працівників, недосконалість системи преміювання та недостатній рівень професійного навчання персоналу. Наявність зазначених проблем негативно впливає на рівень задоволеності працівників працею, їхню трудову активність та ефективність виконання професійних обов'язків.

Проведений SWOT-аналіз діяльності підприємства дозволив визначити сильні сторони ПП «Бегриль», серед яких наявність власної виробничої бази, стабільний попит на продукцію, контроль якості виробництва та досвід роботи у сфері агропромислового виробництва. Водночас встановлено, що на діяльність підприємства негативно впливають високий рівень конкуренції, зростання виробничих витрат, нестабільність економічної ситуації та воєнні ризики.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про те, що ПП «Бегриль» має достатній потенціал для подальшого розвитку та підвищення ефективності діяльності. Проте забезпечення стабільного функціонування підприємства в сучасних умовах значною мірою залежить від удосконалення системи мотивації персоналу, підвищення рівня матеріального й нематеріального стимулювання працівників, розвитку професійного навчання, покращення умов праці та впровадження сучасних методів управління персоналом. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню кадрового потенціалу, зниженню плинності кадрів та підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПП «БЕГРИЛЬ»

3.1 Вибір основних напрямів удосконалення системи мотивації персоналу ПП «Бегриль» на основі результатів опитування працівників

Для визначення основних проблем у сфері мотивації персоналу та формування напрямів її вдосконалення на ПП «Бегриль» було проведено анкетне опитування працівників підприємства. Метою дослідження стало визначення рівня задоволеності персоналу умовами праці, системою стимулювання, морально-психологічним кліматом, можливостями професійного розвитку та рівнем соціального забезпечення.

В опитуванні взяли участь 40 працівників підприємства різних категорій, зокрема робітники, фахівці, службовці та керівники. Проведене дослідження дозволило виявити основні проблеми у сфері мотивації праці та визначити напрями вдосконалення кадрової політики підприємства.

Одним із запитань анкети було питання щодо сфер професійної діяльності, які, на думку працівників, потребують удосконалення на ПП «Бегриль». Результати опитування наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Результати опитування працівників щодо необхідності вдосконалення окремих сфер діяльності ПП «Бегриль»

Напрями вдосконалення	Частка опитаних, %
Покращення забезпечення робочих місць обладнанням	58
Створення комфортніших умов праці	46
Підвищення рівня трудової дисципліни	35
Покращення ділових комунікацій	31
Чіткіше визначення трудових обов'язків	29
Інші пропозиції	14

Відповідно до результатів таблиці 3.1, найбільша кількість працівників – 58% – вважає, що підприємству необхідно покращити забезпечення робочих місць сучасним обладнанням та виробничим оснащенням. Це пояснюється тим, що частина виробничих потужностей підприємства потребує оновлення та модернізації. Крім того, 46% працівників вказали на необхідність створення більш комфортних умов праці, що свідчить про важливість покращення організації робочого середовища.

Важливим аспектом дослідження стало визначення демотивуючих факторів у роботі працівників ПП «Бегриль». Отримані результати наведені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Основні демотивуючі фактори у роботі працівників ПП «Бегриль»

Демотивуючі фактори	Частка опитаних, %
Недостатній рівень оплати праці	54
Недостатній соціальний пакет	43
Недостатнє використання нематеріальних стимулів	39
Непрозорість системи преміювання	27
Високий рівень фізичного навантаження	32
Інші причини	11

Аналіз результатів таблиці 3.2 свідчить про те, що найбільш значним демотивуючим фактором для працівників підприємства є недостатній рівень оплати праці, який відзначили 54% опитаних. Значна частина працівників також звертає увагу на недостатній рівень соціального забезпечення та обмежене використання нематеріальних стимулів. Це свідчить про необхідність удосконалення системи матеріального й морального стимулювання персоналу.

Наступне запитання анкети було спрямоване на визначення рівня загальної задоволеності працівників роботою на підприємстві та готовності рекомендувати ПП «Бегриль» як місце працевлаштування. Результати наведено у таблиці 3.3.

Отримані результати свідчать про те, що більшість працівників загалом

позитивно оцінюють роботу на підприємстві. Зокрема, 34% працівників безумовно рекомендували б роботу на ПП «Бегриль» своїм знайомим або родичам, а 45% готові рекомендувати підприємство за умови певного покращення умов праці та системи стимулювання.

Таблиця 3.3

Результати оцінювання працівниками привабливості роботи на
ПП «Бегриль»

Варіант відповіді	Частка опитаних, %
Так, безперечно	34
Швидше так, але за певних умов	45
Швидше ні, ніж так	14
Ні	7

У ході опитування також було визначено основні фактори, які впливають на рішення працівників працювати саме на ПП «Бегриль». Результати наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Основні фактори, що впливають на вибір роботи на ПП «Бегриль»

Чинники	Частка опитаних, %
Хороший колектив	56
Стабільність роботи	49
Рівень заробітної плати	41
Можливість професійного розвитку	28
Перспективи кар'єрного росту	22
Відсутність інших варіантів працевлаштування	18

Відповідно до результатів дослідження, найбільш вагомим фактором для працівників є позитивний морально-психологічний клімат у колективі, що підтвердили 56% респондентів. Також важливими мотиваторами є стабільність роботи та рівень заробітної плати.

Важливе значення для ефективної мотивації персоналу має рівень підтримки ініціативності працівників з боку керівництва. Результати опитування наведено у таблиці 3.5. Дані свідчать про те, що лише третина

працівників вважає, що керівництво підприємства систематично враховує їхні пропозиції та ініціативи. Це свідчить про необхідність активнішого залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень.

Таблиця 3.5

Оцінка працівниками рівня врахування їхніх ініціатив керівництвом
ПП «Бегриль»

Варіант відповіді	Частка опитаних, %
Так, постійно	33
Не завжди	39
Рідко	20
Ніколи	8

Важливим елементом системи мотивації є створення умов для професійного розвитку працівників. Результати оцінювання цього аспекту наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Оцінка працівниками можливостей професійного розвитку
на ПП «Бегриль»

Варіант відповіді	Частка опитаних, %
Так, повністю забезпечені	24
Переважно забезпечені	32
Частково забезпечені	36
Не забезпечені	8

Результати дослідження свідчать про те, що значна частина працівників вважає можливості професійного розвитку недостатніми. Це вказує на необхідність розширення програм професійного навчання, проведення тренінгів та підвищення кваліфікації персоналу.

Для оцінки морально-психологічного клімату в колективі працівникам було запропоновано оцінити взаємовідносини з керівництвом та колегами. Результати наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Оцінка морально-психологічного клімату
на ПП «Бегриль»

Оцінка	Частка опитаних, %
Відмінно	26
Добре	48
Задовільно	20
Незадовільно	6

Отримані результати свідчать про те, що більшість працівників позитивно оцінює морально-психологічний клімат у колективі. Це є важливим фактором стабільності персоналу та підтримання належного рівня мотивації праці.

Окрему увагу в процесі дослідження було приділено оцінюванню рівня задоволеності умовами праці та рівнем доходів працівників. Результати наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Рівень задоволеності працівників умовами праці та доходами

Показники	Повністю задоволені, %	Частково задоволені, %	Незадоволені, %
Умови праці	29	47	24
Рівень доходів	21	51	28

Аналіз даних таблиці 3.8 свідчить про те, що значна частина працівників лише частково задоволена умовами праці та рівнем отримуваних доходів. Це пояснюється зростанням вартості життя, високим рівнем фізичного навантаження та недостатнім рівнем матеріального стимулювання.

Отже, результати проведеного опитування дозволили виявити основні проблеми у сфері мотивації персоналу ПП «Бегриль». Серед основних недоліків працівники відзначили недостатній рівень оплати праці, обмежене використання нематеріальних стимулів, недостатній рівень соціального забезпечення та потребу у покращенні умов праці. Водночас позитивними аспектами діяльності

підприємства є сприятливий морально-психологічний клімат, стабільність роботи та наявність позитивних взаємовідносин у колективі.

На основі отриманих результатів можна зробити висновок про необхідність удосконалення системи мотивації персоналу ПП «Бегриль» шляхом підвищення ефективності матеріального стимулювання, розширення системи нематеріальної мотивації, розвитку професійного навчання працівників та покращення умов праці. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

3.2 Заходи щодо стимулювання ефективної праці та забезпечення всебічного розвитку персоналу ПП «Бегриль»

Для забезпечення стабільного розвитку ПП «Бегриль», підвищення ефективності використання трудових ресурсів та покращення результатів виробничої діяльності підприємству необхідно вдосконалити систему мотивації персоналу. Проведений аналіз кадрової політики та результати анкетування працівників показали, що на підприємстві існує потреба у посиленні матеріального й нематеріального стимулювання праці, покращенні умов праці, розвитку професійного навчання персоналу та формуванні більш ефективної системи морального заохочення працівників.

У сучасних умовах функціонування агропромислових підприємств ефективна система мотивації персоналу є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Саме рівень зацікавленості працівників у результатах праці визначає продуктивність виробничих процесів, якість продукції, рівень трудової дисципліни та ефективність використання ресурсів підприємства [56].

Для ПП «Бегриль» особливо актуальним є забезпечення узгодженості між цілями підприємства та потребами працівників. Система мотивації

повинна бути спрямована на створення умов, за яких працівники будуть зацікавлені у високих результатах праці, дотриманні виробничої дисципліни, підвищенні якості продукції та розвитку підприємства загалом. Це потребує постійного моніторингу рівня задоволеності персоналу працею, удосконалення системи стимулювання та розвитку кадрового потенціалу підприємства.

З метою підвищення ефективності системи мотивації працівників ПП «Бегриль» доцільно використовувати комплексний підхід, який включатиме матеріальну, соціальну, психологічну, кар'єрну мотивацію та мотивацію професійного розвитку.

Основні види мотивації, які пропонується використовувати на ПП «Бегриль»:

1. Матеріальна мотивація. Матеріальне стимулювання є одним із найважливіших факторів підвищення трудової активності працівників. На ПП «Бегриль» доцільно вдосконалити систему преміювання, впровадити додаткові бонуси за перевиконання виробничих показників, якісне виконання робіт, економію виробничих ресурсів та дотримання трудової дисципліни. Водночас необхідно застосовувати систему відповідальності за порушення трудової дисципліни, невиконання виробничих завдань або недотримання технологічних вимог.

2. Соціальна мотивація. Працівники повинні відчувати свою значущість для підприємства та бути частиною єдиного трудового колективу. Для цього необхідно підтримувати позитивний психологічний клімат, розвивати корпоративну культуру, забезпечувати соціальну підтримку працівників та організовувати спільні корпоративні заходи.

3. Психологічна мотивація. Важливим напрямом удосконалення мотиваційної політики є створення доброзичливої атмосфери в колективі, заснованої на взаємоповазі, підтримці та ефективній комунікації між працівниками та керівництвом. Наявність позитивного психологічного середовища сприяє підвищенню рівня задоволеності працею та зниженню професійного стресу.

4. Кар'єрна мотивація. Для працівників важливе значення має можливість професійного та кар'єрного росту. На ПП «Бегриль» доцільно створити більш прозору систему кар'єрного просування, визначити критерії професійного розвитку та стимулювати працівників до підвищення кваліфікації.

5. Мотивація професійного розвитку. В умовах розвитку сучасних технологій важливим є постійне оновлення професійних знань працівників. Для цього підприємству необхідно організовувати професійні тренінги, навчання, курси підвищення кваліфікації та виробничі семінари.

Результати проведеного анкетування показали, що значна частина працівників ПП «Бегриль» недостатньо задоволена рівнем нематеріального стимулювання. Зокрема, 57% опитаних працівників зазначили недостатній рівень морального заохочення, визнання результатів праці та підтримки ініціативності персоналу.

У зв'язку з цим підприємству пропонується активніше використовувати систему нематеріальної мотивації працівників. Основні запропоновані нематеріальні стимули наведені у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Запропоновані нематеріальні стимули до праці на ПП «Бегриль»

Запропоновані заходи	Очікуваний результат
Підтримання позитивного психологічного клімату	Зниження конфліктності та підвищення згуртованості колективу
Розвиток корпоративної культури	Формування командного духу
Публічна подяка працівникам	Підвищення трудової активності
Вітання працівників зі святами та ювілейними датами	Формування лояльності персоналу
Гнучкий графік роботи для окремих працівників	Підвищення задоволеності працею
Забезпечення зворотного зв'язку з працівниками	Підвищення рівня довіри до керівництва
Залучення працівників до прийняття рішень	Підвищення ініціативності персоналу

Для ПП «Бегриль» актуальним є також підвищення рівня корпоративної взаємодії та командної роботи. З цією метою доцільно організовувати корпоративні заходи, професійні зустрічі, спільні культурні та спортивні заходи, що сприятимуть покращенню взаємовідносин у колективі та формуванню позитивної корпоративної культури.

Важливим напрямом удосконалення системи мотивації є покращення умов праці працівників підприємства. Для цього пропонується облаштувати кімнату відпочинку для персоналу, забезпечити працівників комфортними побутовими умовами, оновити окреме виробниче обладнання та підвищити рівень механізації виробничих процесів. Створення комфортного робочого середовища позитивно впливатиме на продуктивність праці та рівень задоволеності персоналу.

Проведене дослідження системи мотивації персоналу ПП «Бегриль» також показало наявність потреби у вдосконаленні професійного навчання працівників та створенні більш ефективної системи розвитку кадрового потенціалу підприємства. У процесі анкетування значна частина працівників висловила незадоволення недостатньою кількістю навчальних заходів, обмеженими можливостями професійного розвитку та відсутністю систематичного підвищення кваліфікації. Це свідчить про необхідність активізації роботи підприємства у сфері професійного навчання персоналу, оскільки рівень професійної підготовки працівників безпосередньо впливає на ефективність виробничої діяльності, якість продукції та конкурентоспроможність підприємства.

В умовах сучасного розвитку виробничих технологій, автоматизації процесів та зростання вимог до якості продукції підприємства потребують працівників, які володіють сучасними професійними знаннями, практичними навичками та здатністю швидко адаптуватися до змін виробничого середовища. Саме тому система професійного розвитку персоналу повинна бути одним із ключових напрямів кадрової політики ПП «Бегриль».

З метою підвищення професійної компетентності працівників на

підприємстві пропонується організовувати тренінги та семінари для персоналу. Проведення навчальних заходів дозволить працівникам отримувати нові знання, вдосконалювати професійні навички, ознайомлюватися з сучасними підходами до організації виробничих процесів та підвищувати рівень власної професійної підготовки. Особливу увагу доцільно приділяти практичним тренінгам, які сприятимуть розвитку професійних умінь та підвищенню ефективності виконання виробничих завдань.

Важливим напрямом професійного розвитку персоналу є проведення навчання з використання сучасного виробничого обладнання. У процесі оновлення виробничих потужностей підприємства працівники повинні вміти ефективно працювати з новими технічними засобами, дотримуватися технологічних вимог та забезпечувати належний рівень якості продукції. Організація такого навчання дозволить знизити кількість виробничих помилок, підвищити продуктивність праці та забезпечити більш раціональне використання обладнання.

На ПП «Бегриль» також доцільно забезпечувати систематичне підвищення кваліфікації персоналу. Підвищення професійного рівня працівників сприятиме розвитку їхніх компетенцій, покращенню якості виконання професійних обов'язків та підвищенню ефективності діяльності підприємства загалом. Для цього працівників можна направляти на спеціалізовані курси, навчальні програми, галузеві семінари та професійні конференції.

Важливим елементом розвитку кадрового потенціалу підприємства є стимулювання працівників до освоєння суміжних професій. Такий підхід дозволить забезпечити більшу універсальність персоналу, підвищити гнучкість організації виробничих процесів та ефективніше використовувати трудові ресурси підприємства. Працівники, які володіють кількома професійними навичками, можуть більш ефективно виконувати виробничі завдання, замінювати інших працівників у разі необхідності та швидше адаптуватися до змін у виробничій діяльності.

Особливої уваги потребує організація навчання з охорони праці та

сучасних виробничих технологій. Виробнича діяльність ПП «Бегриль» пов'язана з використанням технічного обладнання, виробничих механізмів та фізичним навантаженням, тому дотримання вимог безпеки праці є надзвичайно важливим. Регулярне проведення інструктажів, навчань та практичних занять з охорони праці сприятиме зниженню ризику виробничого травматизму, підвищенню рівня виробничої дисципліни та формуванню відповідального ставлення працівників до виконання професійних обов'язків.

Крім того, розвиток системи професійного навчання позитивно впливатиме на мотивацію працівників, оскільки можливість професійного розвитку та вдосконалення власних навичок є важливим фактором внутрішньої мотивації персоналу. Працівники, які мають можливість навчатися та розвиватися, демонструють вищий рівень зацікавленості у результатах праці, більш відповідально ставляться до виконання професійних обов'язків та проявляють більшу лояльність до підприємства.

Таким чином, удосконалення системи професійного навчання персоналу на ПП «Бегриль» є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності підприємства, розвитку кадрового потенціалу та забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня професійної компетентності працівників, покращенню якості продукції, зростанню продуктивності праці та формуванню ефективної системи мотивації персоналу.

Прогнозовані витрати на впровадження заходів щодо підвищення мотивації праці на ПП «Бегриль» наведено у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Витрати на заходи щодо підвищення мотивації праці на ПП «Бегриль»

№	Назва заходу	Сума витрат, тис. грн
1	Облаштування кімнати відпочинку для працівників	28,0
2	Організація тренінгів та курсів підвищення кваліфікації	36,5
3	Премії та бонуси працівникам	61,0
4	Корпоративні заходи та заохочення працівників	18,4
5	Подарунки до свят та професійних дат	14,6
Разом		158,5

Отже, загальна сума прогнозованих витрат на впровадження заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ПП «Бегриль» становитиме 158,5 тис. грн.

Очікується, що реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на ПП «Бегриль» матиме позитивний вплив як на ефективність використання трудових ресурсів, так і на загальні результати діяльності підприємства. Комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, удосконалення професійного навчання працівників, покращення умов праці та розвиток корпоративної культури сприятимуть формуванню більш ефективної системи управління персоналом і забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

Насамперед впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити продуктивність праці персоналу. Завдяки покращенню мотивації працівників, удосконаленню системи стимулювання та підвищенню рівня професійної підготовки персонал буде більш зацікавлений у досягненні високих виробничих результатів, якісному виконанні професійних обов'язків та ефективному використанні робочого часу. Зростання продуктивності праці позитивно впливатиме на обсяги виробництва, якість продукції та конкурентоспроможність підприємства.

Важливим результатом реалізації запропонованих заходів стане зниження рівня плинності кадрів. Покращення умов праці, підвищення рівня заробітної плати, створення можливостей професійного розвитку та використання нематеріальних методів мотивації сприятимуть зміцненню лояльності працівників до підприємства та зменшенню кількості звільнень. Стабільність трудового колективу дозволить підприємству зберігати професійний досвід працівників, скоротити витрати на підбір і адаптацію нових кадрів та забезпечити безперервність виробничих процесів.

Реалізація запропонованих заходів також сприятиме покращенню трудової дисципліни на підприємстві. Чітке визначення критеріїв оцінювання результатів праці, удосконалення системи преміювання та підвищення рівня

відповідальності працівників позитивно впливатимуть на дотримання виробничої дисципліни, своєчасне виконання завдань та зменшення кількості порушень трудового розпорядку.

Суттєве значення матиме підвищення рівня задоволеності працівників працею. Використання сучасних підходів до мотивації, підтримка позитивного психологічного клімату, розвиток корпоративної культури та створення можливостей для професійного зростання дозволять працівникам відчувати власну значущість для підприємства, підвищать рівень їхньої внутрішньої мотивації та зацікавленості у результатах праці.

Запропоновані заходи також сприятимуть зміцненню корпоративної культури ПП «Бегриль». Організація спільних корпоративних заходів, підтримка командної взаємодії, залучення працівників до вирішення виробничих питань та розвиток внутрішніх комунікацій позитивно впливатимуть на взаємовідносини у колективі, формуватимуть відчуття єдності та сприятимуть покращенню морально-психологічного клімату на підприємстві.

Важливим результатом стане підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Завдяки професійному навчанню, підвищенню кваліфікації персоналу та освоєнню суміжних професій працівники зможуть більш ефективно виконувати виробничі завдання, швидше адаптуватися до змін у виробничих процесах та забезпечувати більш раціональне використання ресурсів підприємства.

У кінцевому результаті реалізація запропонованих заходів позитивно вплине на фінансові результати діяльності ПП «Бегриль». Підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, покращення якості продукції та ефективності виробничих процесів сприятимуть зростанню прибутковості підприємства, зміцненню його конкурентних позицій на ринку та забезпеченню стабільного економічного розвитку.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на ПП «Бегриль» є важливим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємства та формування сучасної

системи управління персоналом, орієнтованої на розвиток кадрового потенціалу та забезпечення довгострокової стабільності підприємства.

Економічний ефект від запропонованих заходів визначимо за формулою:

$$[E\Phi = P - Z]$$

де:

P – прогнозований економічний результат від впровадження заходів;
Z – витрати на реалізацію заходів.

Очікується, що впровадження запропонованих заходів забезпечить приріст прибутку підприємства на 7%.

Розрахунок прогнозованого приросту прибутку:

$$[P = 3180 \times 0,07 = 222,6 \text{ тис. грн}]$$

де:

3180 тис. грн – чистий прибуток ПП «Бегриль» у базовому періоді;
0,07 – прогнозований темп приросту прибутку.

Тоді економічний ефект від реалізації заходів становитиме:

$$[E\Phi = 222,6 - 158,5 = 64,1 \text{ тис. грн}]$$

Результати розрахунку економічного ефекту наведено у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Розрахунок економічного ефекту від заходів
щодо підвищення мотивації праці на ПП «Бегриль»

№	Назва показника	Сума, тис. грн
1	Витрати на реалізацію заходів	158,5
2	Прогнозований економічний результат	222,6
3	Економічний ефект	64,1

Отже, впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на ПП «Бегриль» є економічно доцільним та сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства. Реалізація комплексу матеріальних і нематеріальних стимулів дозволить покращити

рівень трудової мотивації працівників, зміцнити кадровий потенціал підприємства, підвищити продуктивність праці та забезпечити стабільний розвиток ПП «Бегриль» у сучасних умовах господарювання.

Висновки до третього розділу

Отже, у результаті проведеного дослідження було визначено основні напрями вдосконалення системи мотивації персоналу ПП «Бегриль» та обґрунтовано необхідність впровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання трудових ресурсів, покращення умов праці та формування сучасної системи управління персоналом. Проведене анкетне опитування працівників дозволило виявити ключові проблеми у сфері мотивації праці, визначити рівень задоволеності персоналу умовами праці та оцінити ефективність діючої системи стимулювання на підприємстві.

У ході дослідження встановлено, що найбільш актуальними проблемами у сфері мотивації персоналу ПП «Бегриль» є недостатній рівень матеріального стимулювання, обмежене використання нематеріальних методів мотивації, недостатній рівень соціального забезпечення працівників, потреба у покращенні умов праці та недостатні можливості професійного розвитку персоналу. Значна частина працівників також вказала на необхідність оновлення виробничого обладнання, удосконалення системи преміювання та активнішого залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень. Отримані результати свідчать про потребу у комплексному вдосконаленні кадрової політики підприємства та формуванні більш ефективної системи стимулювання праці.

Проведений аналіз показав, що важливими позитивними аспектами діяльності ПП «Бегриль» є наявність сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, стабільність роботи підприємства та позитивні взаємовідносини між працівниками й керівництвом. Більшість працівників

позитивно оцінюють атмосферу в колективі та вважають підприємство стабільним місцем роботи. Це створює сприятливі передумови для подальшого вдосконалення системи мотивації персоналу та розвитку корпоративної культури підприємства.

У процесі дослідження було обґрунтовано доцільність використання комплексного підходу до мотивації персоналу, який передбачає поєднання матеріальної, соціальної, психологічної, кар'єрної мотивації та мотивації професійного розвитку. Встановлено, що ефективна система мотивації повинна враховувати не лише матеріальні потреби працівників, а й їхні потреби у професійному розвитку, самореалізації, визнанні результатів праці та комфортному психологічному середовищі. Саме комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє забезпечити високий рівень трудової активності персоналу та підвищити ефективність діяльності підприємства.

Особливу увагу у роботі було приділено питанням розвитку системи нематеріальної мотивації персоналу. Запропоновано активніше використовувати моральне заохочення працівників, підтримувати позитивний психологічний клімат у колективі, розвивати корпоративну культуру, забезпечувати зворотний зв'язок між працівниками та керівництвом, а також залучати персонал до вирішення виробничих питань. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню рівня лояльності працівників до підприємства, зміцненню командної взаємодії та формуванню позитивного іміджу підприємства як роботодавця.

Важливим напрямом удосконалення системи мотивації на ПП «Бегриль» визначено розвиток професійного навчання персоналу. Проведене дослідження показало, що значна частина працівників незадоволена недостатньою кількістю навчальних заходів та можливостей професійного розвитку. У зв'язку з цим у роботі запропоновано організовувати професійні тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації, навчання з використання сучасного виробничого обладнання та програми освоєння суміжних професій.

Також важливе значення має організація навчання з охорони праці та сучасних виробничих технологій, що сприятиме підвищенню рівня безпеки праці та професійної компетентності працівників.

У роботі було розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ПП «Бегриль», які включають:

- удосконалення системи преміювання працівників;
- розвиток нематеріального стимулювання;
- покращення умов праці;
- організацію професійного навчання персоналу;
- розвиток корпоративної культури;
- підвищення рівня соціальної підтримки працівників;
- активніше залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень.

Проведені економічні розрахунки підтвердили доцільність впровадження запропонованих заходів. Загальна сума витрат на реалізацію програми вдосконалення системи мотивації персоналу становитиме 158,5 тис. грн, тоді як прогнозований економічний результат від реалізації заходів складе 222,6 тис. грн. Очікуваний економічний ефект становитиме 64,1 тис. грн, що свідчить про економічну ефективність запропонованих заходів та доцільність їх впровадження на підприємстві.

Очікується, що реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити продуктивність праці персоналу, знизити рівень плинності кадрів, покращити трудову дисципліну, підвищити рівень задоволеності працівників працею, зміцнити корпоративну культуру та покращити фінансові результати діяльності ПП «Бегриль». Крім того, удосконалення системи мотивації сприятиме більш ефективному використанню трудових ресурсів, розвитку кадрового потенціалу підприємства та зміцненню його конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що ефективна система мотивації персоналу є важливою умовою забезпечення

стабільного розвитку ПП «Бегриль», підвищення результативності виробничої діяльності та формування сучасної системи управління персоналом. Реалізація запропонованих заходів дозволить створити більш ефективне робоче середовище, підвищити рівень професійної активності працівників та забезпечити довгостроковий розвиток підприємства.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах господарювання проблема удосконалення системи мотивації персоналу в організації набуває особливої актуальності, оскільки саме ефективна мотиваційна політика є важливою передумовою забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення продуктивності праці та зміцнення конкурентоспроможності організації. В умовах зростання конкуренції, динамічних змін ринкового середовища та підвищення вимог до якості праці підприємства потребують формування сучасної системи управління персоналом, яка б поєднувала матеріальні та нематеріальні методи стимулювання, сприяла професійному розвитку працівників та забезпечувала їхню зацікавленість у досягненні стратегічних цілей організації.

У процесі дослідження було встановлено, що мотивація персоналу є складним багатофакторним процесом, який охоплює систему внутрішніх і зовнішніх стимулів, спрямованих на активізацію трудової діяльності працівників та підвищення ефективності їхньої праці. Ефективна система мотивації повинна враховувати індивідуальні потреби працівників, забезпечувати справедливую систему винагород, підтримувати позитивний психологічний клімат у колективі та створювати умови для професійного й особистісного розвитку персоналу.

Система мотивації персоналу посідає важливе місце у структурі управління підприємством, оскільки забезпечує формування зацікавленості працівників у досягненні високих результатів праці, підвищенні продуктивності діяльності та реалізації стратегічних цілей організації. В умовах сучасного ринкового середовища проблема мотивації персоналу набуває особливої актуальності через посилення конкурентної боротьби, швидкі зміни економічних умов та необхідність ефективного використання кадрового потенціалу підприємств.

Мотивація є складним соціально-економічним і психологічним процесом, який формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх

факторів. Ефективна система мотивації повинна базуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, враховувати професійні потреби працівників, їхні особисті інтереси, прагнення до професійного розвитку, самореалізації та кар'єрного зростання. Важливе значення у сучасних умовах мають моральне заохочення, підтримка позитивного психологічного клімату в колективі, визнання професійних досягнень працівників та створення можливостей для розвитку персоналу.

Сучасні тенденції розвитку систем мотивації персоналу спрямовані на гуманізацію праці, підвищення ролі людського капіталу та формування комфортного робочого середовища. Сьогодні значного поширення набувають гнучкі форми організації праці, дистанційна зайнятість, цифрові технології управління персоналом, корпоративне навчання, а також програми підтримки балансу між професійною діяльністю та особистим життям працівників. Такі підходи позитивно впливають на рівень задоволеності працівників працею, сприяють зміцненню їхньої лояльності до підприємства та підвищують рівень залученості персоналу до діяльності організації.

Сучасна система мотивації персоналу повинна бути комплексною, гнучкою та адаптованою до умов функціонування підприємства. Вона має забезпечувати поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, сприяти професійному розвитку працівників, підтримувати позитивний психологічний клімат у колективі та формувати високий рівень залученості персоналу до діяльності організації. Використання сучасних підходів до мотивації персоналу є важливою умовою підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення стабільного розвитку в сучасних економічних умовах.

У результаті проведеного дослідження діяльності ПП «Бегриль» було встановлено, що підприємство здійснює ефективну виробничо-господарську діяльність у сфері агропромислового виробництва та спеціалізується на переробці зернової продукції, її фасуванні та реалізації на внутрішньому ринку. Підприємство забезпечує безперервність виробничого процесу,

поєднуючи виробничу, переробну, складську та логістичну діяльність, що дозволяє підтримувати належний рівень якості продукції та стабільність функціонування підприємства загалом.

У процесі аналізу техніко-економічних показників ПП «Бегриль» було виявлено позитивні тенденції у розвитку підприємства. Зокрема, протягом досліджуваного періоду спостерігалось збільшення обсягів реалізації продукції, зростання чистого доходу, валового та чистого прибутку, а також підвищення рівня рентабельності діяльності. Отримані результати свідчать про покращення фінансового стану підприємства, ефективніше використання виробничих ресурсів та зміцнення позицій підприємства на ринку. Водночас зростання собівартості продукції було зумовлене підвищенням цін на сировину, енергоносії, транспортні послуги та впливом загальної економічної нестабільності.

Аналіз матеріально-технічної бази підприємства показав, що ПП «Бегриль» поступово здійснює оновлення виробничого обладнання та розширення виробничих потужностей. Разом із тим значний рівень зношення окремих основних засобів свідчить про необхідність подальшої модернізації технічної бази підприємства, впровадження сучасного обладнання та автоматизації виробничих процесів. Реалізація таких заходів дозволить підвищити продуктивність праці, покращити умови роботи персоналу та зменшити виробничі витрати.

У ході дослідження кадрового потенціалу підприємства встановлено, що ПП «Бегриль» має сформований трудовий колектив, основу якого складають працівники виробничих спеціальностей. Значна частина персоналу має професійно-технічну освіту та необхідний практичний досвід роботи. Позитивним аспектом діяльності підприємства є стабілізація кадрового складу та зменшення рівня плинності кадрів, що свідчить про певне покращення кадрової політики та підвищення рівня зацікавленості працівників у роботі на підприємстві.

Проведений аналіз системи мотивації персоналу показав, що на ПП

«Бегриль» використовуються різні форми матеріального та нематеріального стимулювання праці. Основою матеріальної мотивації виступає система оплати праці, яка включає заробітну плату, премії, додаткові виплати та інші форми матеріального заохочення. Дослідження показало тенденцію до зростання фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати, що позитивно впливає на рівень трудової активності працівників та їхню зацікавленість у результатах діяльності підприємства.

Водночас підприємство використовує і нематеріальні методи мотивації, зокрема моральне заохочення працівників, підтримання позитивного психологічного клімату, залучення персоналу до вирішення виробничих питань, створення умов для професійного розвитку та застосування гнучких підходів до організації праці. Використання таких методів сприяє формуванню сприятливої атмосфери в колективі, підвищує рівень лояльності працівників до підприємства та позитивно впливає на внутрішню мотивацію персоналу.

Разом із тим у процесі дослідження було виявлено низку проблем у системі мотивації персоналу ПП «Бегриль». Серед основних недоліків визначено недостатній рівень нематеріального стимулювання, обмежені можливості професійного та кар'єрного росту працівників, високий рівень фізичного навантаження для окремих категорій персоналу, недосконалість системи преміювання та недостатню увагу до професійного навчання працівників. Наявність зазначених проблем негативно впливає на рівень задоволеності працею, професійну активність персоналу та ефективність виконання виробничих завдань.

Проведений SWOT-аналіз діяльності ПП «Бегриль» дозволив визначити основні сильні сторони підприємства, серед яких наявність власної виробничої бази, стабільний попит на продукцію, досвід роботи у сфері агропромислового виробництва та контроль якості продукції. Водночас встановлено, що на діяльність підприємства негативно впливають високий рівень конкуренції, нестабільність економічної ситуації, зростання виробничих витрат та воєнні ризики, які ускладнюють стабільне функціонування підприємства.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про те, що ПП «Бегриль» має достатній потенціал для подальшого розвитку та підвищення ефективності діяльності. Проте важливою умовою забезпечення стабільного функціонування підприємства є подальше вдосконалення системи мотивації персоналу, підвищення рівня матеріального й нематеріального стимулювання працівників, розвиток професійного навчання, покращення умов праці та впровадження сучасних методів управління персоналом. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню кадрового потенціалу підприємства, зниженню плинності кадрів та підвищенню конкурентоспроможності ПП «Бегриль» у сучасних умовах господарювання.

У результаті проведеного дослідження було визначено основні напрями вдосконалення системи мотивації персоналу ПП «Бегриль» та обґрунтовано необхідність впровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом і покращення результатів діяльності підприємства. Проведене анкетування працівників дозволило виявити основні проблеми у сфері мотивації праці, серед яких недостатній рівень матеріального й нематеріального стимулювання, обмежені можливості професійного розвитку та потреба у покращенні умов праці.

Для підвищення ефективності системи мотивації на ПП «Бегриль» доцільно використовувати комплексний підхід, який поєднуватиме матеріальне стимулювання, моральне заохочення, розвиток корпоративної культури, професійне навчання персоналу та покращення соціальної підтримки працівників. Особливу увагу запропоновано приділити розвитку системи нематеріальної мотивації, підвищенню рівня професійної підготовки працівників та залученню персоналу до процесу прийняття управлінських рішень.

У роботі було розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ПП «Бегриль», який включає удосконалення системи преміювання, організацію професійного навчання працівників, розвиток корпоративної культури, покращення умов праці та використання сучасних методів стимулювання персоналу. Проведені економічні розрахунки підтвердили

доцільність реалізації запропонованих заходів та їх позитивний вплив на результати діяльності підприємства.

Впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, покращенню трудової дисципліни, зміцненню кадрового потенціалу та підвищенню рівня задоволеності працівників працею. Таким чином, удосконалення системи мотивації персоналу є важливою умовою забезпечення стабільного розвитку ПП «Бегриль» та підвищення ефективності його діяльності в сучасних умовах господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрушків Б. М., Погайдак О. Б. Сучасні підходи до мотивації персоналу на підприємстві. Економічний аналіз. 2021. Т. 31. № 2. С. 112–118.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці : навч. посіб. Київ : Знання-Прес, 2018. 313 с.
4. Бойко В. О. Роль нематеріальної мотивації у системі управління персоналом підприємства. Економіка та держава. 2020. № 11. С. 97–101.
5. Бондаренко С. М. Удосконалення системи стимулювання праці персоналу підприємства. Бізнес Інформ. 2021. № 5. С. 245–250.
6. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 502 с.
7. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : монографія. Київ : Професіонал, 2017. 576 с.
8. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2019. 400 с.
9. Галушак М. П., Галушак О. Я., Кужда Т. І. Економічне прогнозування : навч. посіб. Тернопіль : ТНТУ, 2020. 160 с.
10. Галушак М. П., Кучинський В. В. Запровадження сучасних методів організації виробничих процесів на українських підприємствах. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації : збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції. Тернопіль : ТНТУ, 2022. С. 6–7.
11. Гончарук А. Г. Мотивація праці як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 18. С. 56–61.
12. Гринько Т. В. Формування ефективної системи мотивації персоналу підприємства. Економічний простір. 2021. № 167. С. 84–89.

13. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Знання, 2019. 559 с.
14. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2017. 398 с.
15. Дяченко Ю. Ю. Сучасні методи мотивації персоналу в системі управління підприємством. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2022. Вип. 41. С. 52–57.
16. Жаворонок А. В. Мотивація праці персоналу як складова ефективного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. №29. С. 85–91.
17. Жуковська В. М. Мотивація персоналу в сучасній системі управління підприємством. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 52. С. 74–79.
18. Журавльова І. В. Мотиваційний механізм управління персоналом підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 4. С. 118–123.
19. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 300 с.
20. Калина А. В. Організація та оплата праці в ринкових умовах : навч. посіб. Київ : МАУП, 2019. 312 с.
21. Ковальчук І. В. Удосконалення системи мотивації персоналу як чинник розвитку підприємства. Економіка і суспільство. 2022. № 37. С. 145–150.
22. Колеснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників. Право і безпека. 2015. № 3. С. 114–120.
23. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 397 с.
24. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 479 с.
25. Королько В. Г., Некрасова О. В. Зв'язки з громадськістю. Наукові основи, методика, практика : підручник. 3-тє вид., допов. і перероб. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2019. 831 с.
26. Кравченко М. В. Соціально-психологічні аспекти мотивації

персоналу підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2021. Вип. 33. С. 214–219.

27. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2020. 308 с.

28. Кужда Т. І., Галушак М. П. Моделювання управлінських процесів з використанням типових моделей менеджменту. Галицький економічний вісник. 2024. № 1 (44). С. 11–21.

29. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ: Академвидав, 2023. 416 с.

30. Лазоренко Л. В. Удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві. Молодий вчений. 2021. № 4 (92). С. 210–214.

31. Левченко Н. М. Матеріальна та нематеріальна мотивація персоналу в сучасних умовах. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 63. С. 93–98.

32. Лук'янченко Н. Д., Дороніна М. С. Управління трудовими ресурсами : навч. посіб. Донецьк : ДонНУ, 2017. 346 с.

33. Марченко О. В. Мотивація працівників як фактор підвищення продуктивності праці. Молодий вчений. 2020. № 9 (85). С. 165–169.

34. Маслоу А. Мотивація і особистість. Київ : Пульсари, 2020. 352 с.

35. Мельник Л. Г. Економіка підприємства : підручник. Суми : Університетська книга, 2019. 864 с

36. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ : Видавництво «Діалектика», 2020. 672 с.

37. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 248 с.

38. Назарова Г. В. Управління персоналом : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2019. 295 с.

39. Осовська Г. В., Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посіб. Київ : Кондор, 2018. 224 с.

40. Осовська Г. В., Юшкевич О. О., Завадський Й. С. Економічний

словник. Київ : Кондор, 2007. 357 с.

41. Петренко І. С. Використання сучасних технологій мотивації персоналу на підприємствах України. Економіка та управління підприємствами. 2022. № 6. С. 72–78.

42. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 466 с.

43. Пугачова М. В. Сучасні методи мотивації персоналу підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 44. С. 123–128.

44. Романюк Л. М. Вплив корпоративної культури на мотивацію персоналу. Підприємництво та інновації. 2021. Вип. 19. С. 88–93.

45. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 351 с.

46. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання : монографія. Кіровоград : ПіК, 2018. 426 с.

47. Сидоренко А. В. Система оцінювання персоналу як елемент мотивації працівників. Економічний форум. 2020. № 3. С. 132–137.

48. Слиньков В. М. Мотивація персоналу: теорія і практика : монографія. Київ : Алерта, 2020. 312 с.

49. Сорока П. М., Харченко В. В., Харченко Г. А. Інформаційні системи і технології в управлінні організацією : навч. посіб. Київ : ЦП «Компринт», 2019. 518 с.

50. Тарасюк Г. М. Розвиток системи мотивації персоналу в сучасних організаціях. Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2021. № 2 (96). С. 101–107.

51. Ткаченко Н. М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2019. 303 с.

52. Турило А. М., Турило А. А. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 376 с.

53. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2019. 488 с.

54. Цимбалюк С. О. Сучасні технології управління персоналом : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 398 с.
55. Череп А. В. Мотивація та стимулювання праці персоналу підприємств. Вісник Запорізького національного університету. 2021. № 2. С. 115–121.
56. Шапіро С. А. Мотивація і стимулювання персоналу. Київ : ГроссМедіа, 2005. 224 с.
57. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2018. 687 с.
58. Шелешкова С. Заробітна плата як мотиваційна складова продуктивності зайнятості. Україна: аспекти праці. 2016. № 2. С. 9–16.
59. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. та ін. Управління персоналом : підручник / за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
60. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London : Kogan Page, 2020. 824 p.
61. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York : Harper Business, 2018. 576 p.
62. Halushchak O., Halushchak M. Some aspects of the organizing of administrative management in organizations. Соціально-економічні проблеми і держава. 2025. URL: Соціально-економічні проблеми і держава (дата звернення: 07.02.2026).
63. Halushchak O., Halushchak M. The causes of appearance and ways of staff's demotivation solving in organizations. Соціально-економічні проблеми і держава. 2026. Вип. 1 (14). С. 138–144.
64. Herzberg F. Work and the Nature of Man. Cleveland : World Publishing Company, 2017. 203 p.
65. Vroom V. H. Work and Motivation. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 2015. 331 p.

ДОДАТКИ

Анкета для оцінювання системи мотивації персоналу
ПП «Бегриль»

Шановний працівнику!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні, метою якого є дослідження системи мотивації персоналу на ПП «Бегриль», визначення рівня задоволеності умовами праці та виявлення основних напрямів удосконалення кадрової політики підприємства.

Анкетування є анонімним. Отримані результати будуть використані виключно в узагальненому вигляді для наукового дослідження.

Будь ласка, уважно прочитайте запитання та оберіть варіант відповіді, який найбільше відповідає Вашій думці.

1. Ваша стать:

- ☐ Чоловіча
- ☐ Жіноча

2. Ваш вік:

- ☐ До 25 років
- ☐ 26–35 років
- ☐ 36–45 років
- ☐ 46–55 років
- ☐ Понад 55 років

3. Ваш стаж роботи на ПП «Бегриль»:

- ☐ До 1 року
- ☐ 1–3 роки
- ☐ 4–6 років
- ☐ 7–10 років
- ☐ Понад 10 років

4. До якої категорії працівників Ви належите?

- ☐ Керівник

- ☐ Фахівець
- ☐ Службовець
- ☐ Робітник

5. Як Ви оцінюєте рівень організації праці на підприємстві?

- ☐ Високий
- ☐ Достатній
- ☐ Середній
- ☐ Низький

6. Які сфери діяльності підприємства, на Вашу думку, потребують удосконалення? (можна обрати декілька варіантів)

- ☐ Покращення забезпечення робочих місць обладнанням
- ☐ Створення комфортніших умов праці
- ☐ Підвищення рівня трудової дисципліни
- ☐ Покращення ділових комунікацій
- ☐ Чіткіше визначення трудових обов'язків
- ☐ Інше _____

7. Які фактори найбільше знижують Вашу мотивацію до праці? (можна обрати декілька варіантів)

- ☐ Недостатній рівень заробітної плати
- ☐ Недостатній соціальний пакет
- ☐ Відсутність кар'єрного росту
- ☐ Недостатнє моральне заохочення
- ☐ Непрозора система преміювання
- ☐ Високе фізичне навантаження
- ☐ Конфлікти у колективі
- ☐ Інше _____

8. Чи задовольняє Вас рівень Вашої заробітної плати?

- ☐ Повністю задовольняє
- ☐ Частково задовольняє
- ☐ Не задовольняє

9. Чи вважаєте Ви систему преміювання на підприємстві справедливою?

- ☐ Так
- ☐ Частково
- ☐ Ні

10. Які форми мотивації є для Вас найбільш важливими?

- ☐ Висока заробітна плата
- ☐ Премії та бонуси
- ☐ Кар'єрне зростання
- ☐ Визнання та похвала
- ☐ Хороший психологічний клімат
- ☐ Гнучкий графік роботи
- ☐ Можливість професійного розвитку
- ☐ Соціальні гарантії

11. Як Ви оцінюєте морально-психологічний клімат у колективі?

- ☐ Відмінний
- ☐ Добрий
- ☐ Задовільний
- ☐ Незадовільний

12. Чи підтримує керівництво Ваші ініціативи та пропозиції?

- ☐ Так, постійно
- ☐ Іноді
- ☐ Рідко
- ☐ Ніколи

13. Чи маєте Ви можливість професійного розвитку та підвищення кваліфікації?

- ☐ Так, повністю
- ☐ Частково
- ☐ Практично не маю
- ☐ Не маю взагалі

14. Як Ви оцінюєте умови праці на підприємстві?

- ☐ Повністю задоволений(а)

☐ Частково задоволений(а)

☐ Незадоволений(а)

15. Що найбільше впливає на Ваше бажання працювати на ПП «Бегриль»?

☐ Стабільність роботи

☐ Заробітна плата

☐ Хороший колектив

☐ Соціальні гарантії

☐ Можливість професійного розвитку

☐ Близькість до місця проживання

☐ Інше _____

16. Чи рекомендували б Ви ПП «Бегриль» як місце роботи?

☐ Так, безумовно

☐ Швидше так

☐ Швидше ні

☐ Ні

17. Які заходи, на Вашу думку, необхідно впровадити для покращення системи мотивації персоналу?

Дякуємо за участь в опитуванні!