

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

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____
(підпис)

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

« ____ » _____ 2026р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**на тему: «Мотивація та стимулювання праці як засіб
підвищення ефективності роботи підприємства (організації,
установи)»**

Виконала:

студентка групи ТУод-8-21-Б1М(4,6здс)
(шифр групи)

Освітньої програми: «Менеджмент»

Спеціальності: 073 Менеджмент
(код і найменування спеціальності)

Пікалова Аліна Вікторівна
(ПІБ студента)

(підпис студента)

Керівник: кандидат економічних наук

Жовняк Ольга Вікторівна
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

(підпис наукового керівника)

2026 р.

АНОТАЦІЯ

Пікалова Аліна Вікторівна. «Мотивація та стимулювання праці як засіб підвищення ефективності роботи підприємства (організації, установи)» - Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр», 2026.

Актуальність теми зумовлена підвищенням ефективності діяльності організацій, яка дедалі більше залежить від здатності керівництва формувати сучасні підходи до управління персоналом, серед яких особливе місце займає система мотивації та стимулювання праці.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів мотивації та стимулювання праці як засобу підвищення ефективності роботи підприємства на прикладі ТПК «ОЛЬГА» ТОВ.

Методологічною основою дослідження є системний підхід, загальнонаукові методи аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення, анкетування та економічний аналіз діяльності підприємства.

Ключові слова: мотивація праці, стимулювання персоналу, система мотивації, продуктивність праці, управління персоналом, ефективність підприємства, мотиваційний механізм.

ANNOTATION

Pikalova Alina Viktorivna. “Motivation and Labor Incentives as a Means of Improving the Efficiency of an Enterprise (Organization, Institution)” – Manuscript

Bachelor’s qualification thesis, 2026.

The relevance of the research topic is обусловлена the need to improve organizational performance, which increasingly depends on the ability of management to implement modern approaches to personnel management, among which the system of labor motivation and incentives occupies a special place.

The purpose of the qualification thesis is to study the theoretical and practical aspects of labor motivation and incentives as a means of improving enterprise efficiency, based on the example of TPK “OLHA” LLC.

The methodological basis of the research includes a системний approach, general scientific methods of analysis and synthesis, comparison, generalization, questionnaire survey, and economic analysis of enterprise activities.

Keywords: labor motivation, personnel incentives, motivation system, labor productivity, personnel management, enterprise efficiency, motivational mechanism.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	7
1.1 Теоретична сутність, змістові характеристики та функціональна роль мотивації праці персоналу.....	7
1.2 Сучасні підходи та інструменти мотивації праці персоналу.....	18
1.3 Формування та характеристика системи мотивації праці персоналу сучасної організації.....	25
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ТА ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	32
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТПК «ОЛЬГА» ТОВ.....	32
2.2 Аналіз продуктивності праці та економічна оцінка ефективності мотивації персоналу.....	41
2.3 Оцінка діючої системи мотивації праці персоналу на підприємстві.....	45
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3 НАПЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....	52
3.1 Зарубіжний досвід формування ефективних систем мотивації праці персоналу.....	52
3.2 Економічна результативність запропонованих заходів з удосконалення мотивації праці персоналу.....	55
Висновки до розділу 3.....	65
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72

ВСТУП

Сучасний етап соціально-економічного розвитку України характеризується глибокими трансформаціями, посиленими наслідками повномасштабної війни, глобальними економічними викликами та стрімкими змінами на ринку праці. У таких умовах підприємства змушені адаптуватися до нових реалій господарювання, забезпечуючи не лише економічну стійкість, а й підтримку людського капіталу як ключового ресурсу розвитку. Підвищення ефективності діяльності організацій дедалі більше залежить від здатності керівництва формувати сучасні підходи до управління персоналом, серед яких особливе місце займає система мотивації та стимулювання праці.

Мотивація працівників сьогодні розглядається не лише як інструмент підвищення продуктивності, але і як фактор стабільності підприємства, збереження кадрового потенціалу та формування лояльності персоналу. В умовах невизначеності, емоційного навантаження та зростання ролі гнучких форм зайнятості ефективна мотиваційна політика стає стратегічною складовою конкурентоспроможності організації. Саме тому сучасні підприємства потребують оновлення підходів до стимулювання праці з урахуванням змінених потреб працівників, нових ціннісних орієнтирів і соціальних факторів.

Особливо актуальним є дослідження системи мотивації на прикладі конкретного підприємства — ТПК «ОЛЬГА» ТОВ, яке функціонує в умовах динамічного ринку та змушене оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається якістю управління персоналом, здатністю підтримувати трудову активність працівників, створювати сприятливий психологічний клімат та забезпечувати баланс між матеріальними й нематеріальними стимулами. Аналіз мотиваційного механізму ТПК «ОЛЬГА» ТОВ дозволяє оцінити практичні аспекти застосування сучасних підходів до стимулювання

праці та визначити напрями їх удосконалення в умовах сучасних викликів.

Теоретичні основи мотивації трудової діяльності, сформовані в класичних економічних і управлінських концепціях, потребують переосмислення з урахуванням новітніх тенденцій розвитку організацій, цифровізації бізнес-процесів, поширення дистанційної роботи та посилення уваги до психологічного благополуччя працівників. Військові дії та економічна нестабільність суттєво вплинули на мотиваційні фактори, що зумовлює необхідність адаптації традиційних моделей стимулювання до сучасних умов функціонування підприємств.

Актуальність дослідження зумовлена потребою:

- визначення сучасних факторів, що впливають на мотивацію працівників у складних соціально-економічних умовах;
- оцінювання ефективності діючої системи мотивації на підприємстві ТПК «ОЛЬГА» ТОВ;
- розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення матеріального та нематеріального стимулювання персоналу;
- формування дієвих інструментів підвищення продуктивності праці, задоволеності роботою та лояльності працівників.

Аналіз наукових праць і сучасних досліджень у сфері управління персоналом свідчить про наявність значного теоретичного та практичного потенціалу щодо розвитку мотиваційних механізмів. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання адаптації систем мотивації до умов кризових явищ, дистанційної зайнятості, а також впливу соціальної відповідальності бізнесу на залученість персоналу.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу підприємства.

Предметом дослідження виступають особливості формування та функціонування мотиваційного механізму на підприємстві в сучасних умовах господарювання.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів мотивації та стимулювання праці як засобу підвищення

ефективності роботи підприємства на прикладі ТПК «ОЛЬГА» ТОВ.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких **завдань**:

- розкрити теоретичні засади мотивації праці персоналу;
- проаналізувати сучасні методи матеріального та нематеріального стимулювання;
- дослідити існуючу систему мотивації персоналу на підприємстві ТПК «ОЛЬГА» ТОВ;
- здійснити оцінювання ефективності діючих мотиваційних інструментів;
- узагальнити зарубіжний досвід мотивації праці;
- визначити напрями вдосконалення мотиваційної системи в умовах сучасних викликів.

Методологічною основою дослідження є системний підхід, загальнонаукові методи аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення, анкетування та економічний аналіз діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій для удосконалення системи мотивації персоналу ТПК «ОЛЬГА» ТОВ, підвищення ефективності управління персоналом та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Кваліфікаційну роботу викладено на 76 сторінках друкованого тексту; вона містить 14 таблиць і 14 рисунків та структурно складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел, який включає 39 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1 Теоретична сутність, змістові характеристики та функціональна роль мотивації праці персоналу

У сучасній системі управління персоналом мотивація праці розглядається як один із ключових механізмів забезпечення результативності діяльності підприємства. Ефективність функціонування організацій дедалі більше залежить від здатності керівництва формувати середовище, у якому працівники зацікавлені у досягненні як особистих, так і стратегічних цілей компанії. В умовах економічної нестабільності та трансформаційних процесів, що відбуваються в Україні, питання мотивації трудової діяльності набуває особливої актуальності [2].

Сучасні виклики, зумовлені воєнним станом, змінами на ринку праці та зростанням психологічного навантаження на працівників, актуалізують необхідність перегляду традиційних підходів до стимулювання персоналу. Поряд із матеріальними чинниками дедалі більшої ваги набувають нематеріальні стимули: відчуття безпеки, підтримка колективу, довіра до роботодавця, соціальна відповідальність бізнесу та можливість професійного розвитку.

Мотивація праці персоналу являє собою систему внутрішніх і зовнішніх спонукальних факторів, що визначають трудову поведінку працівника та спрямовують її на досягнення визначених результатів. До змісту мотивації входять потреби, цінності, очікування, інтереси, винагороди й інші елементи, які формують готовність працівника до активної трудової діяльності.

У сучасних умовах роль мотивації суттєво розширюється та

реалізується через низку основних функцій:

- стимулюючу, що забезпечує підвищення продуктивності праці шляхом активізації трудової поведінки персоналу;
- регулюючу, яка сприяє узгодженню інтересів працівників і підприємства;
- розвивальну, спрямовану на професійне зростання та розвиток компетенцій персоналу;
- стабілізаційну, що забезпечує збереження кадрового потенціалу та зниження плинності кадрів.

Сучасні дослідження свідчать, що ефективна мотивація передбачає поєднання економічних, соціальних і психологічних факторів впливу. Зокрема, все більшої значущості набуває створення сприятливого організаційного клімату та підтримка емоційної стійкості працівників.

Класичні теорії мотивації — теорія ієрархії потреб А. Маслоу, двофакторна модель Ф. Герцберга та теорія очікувань В. Врума — заклали основу сучасного розуміння мотиваційних процесів. Вони пояснюють мотивацію через задоволення потреб, взаємозв'язок між результатами праці та винагородою, а також вплив умов праці на задоволеність персоналу. Водночас сучасне середовище господарювання потребує гнучких моделей мотивації, здатних враховувати індивідуальні особливості працівників, організаційну культуру та зміни у зовнішньому середовищі [17].

Наявність професійного, стабільного й мотивованого персоналу є однією з ключових передумов конкурентоспроможності сучасного підприємства. Інвестування у розвиток працівників, підтримка їх професійного та особистісного зростання сприяє підвищенню ефективності діяльності організації та зміцненню її позицій на ринку [26].

Методологічні засади дослідження мотивації праці, її фактори та практичні аспекти розкрито у працях вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, В. Врум, А. Колот, О. Грішнова, О. Кузьмін та інші [17]. Їх дослідження підтверджують, що

мотивація є одним із найважливіших інструментів управління, що впливає на ефективність діяльності підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Для більш глибокого розуміння сутності мотивації праці доцільно розглянути існуючі наукові підходи до трактування даного поняття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення поняття «мотивація праці персоналу»

Автори	Сутність визначення
Шпикуляк О. Г.	Комплекс чинників, що формують активність особистості та спрямовують її трудову поведінку.
Буряк П. Ю., Карпінський Б. А.	Процес формування таких умов праці, за яких активна трудова діяльність забезпечує досягнення визначених результатів і сприяє задоволенню соціально значущих потреб працівника.
Доманчук Д. П., Чикуркова А.	Процес активізації діяльності працівника, спрямованої на досягнення цілей під впливом внутрішніх і зовнішніх економічних, соціальних та організаційних чинників.
Колот А. М., Грішнова О. А.	Спонування до активної поведінки, що визначає вибір працівником певної моделі дій для реалізації власних потреб та інтересів.
Зорін Ю. В., Шмонін Д. А.	Механізм спонування, що впливає на трудову поведінку людини та виступає практичним проявом мотивації персоналу.
Островерхов В. М.	Сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, які зумовлюють активність людини та визначають напрям її діяльності.

Джерело: складено автором на основі [1; 15; 24].

Таким чином, мотивацію праці персоналу доцільно розглядати як процес цілеспрямованого спонування працівників до ефективної трудової діяльності, спрямованої на досягнення стратегічних цілей підприємства через задоволення їхніх особистих потреб та інтересів. Вона виступає однією з базових функцій управління персоналом та визначає якість взаємодії між працівником і організацією.

Головною метою мотивації праці є забезпечення максимальної віддачі

від використання трудового потенціалу підприємства. Саме ефективно побудована система мотивування сприяє зростанню продуктивності праці, підвищенню конкурентоспроможності та покращенню фінансових результатів діяльності організації [32].

Сучасні підходи до мотивації персоналу ґрунтуються на низці класичних теорій, що пояснюють трудову поведінку людини через систему її потреб. До ключових концепцій належать теорії Ф. Герцберга, Ф. Тейлора, Д. МакКлелланда та А. Маслоу, які формують теоретичну основу сучасних мотиваційних моделей (рис. 1.1).

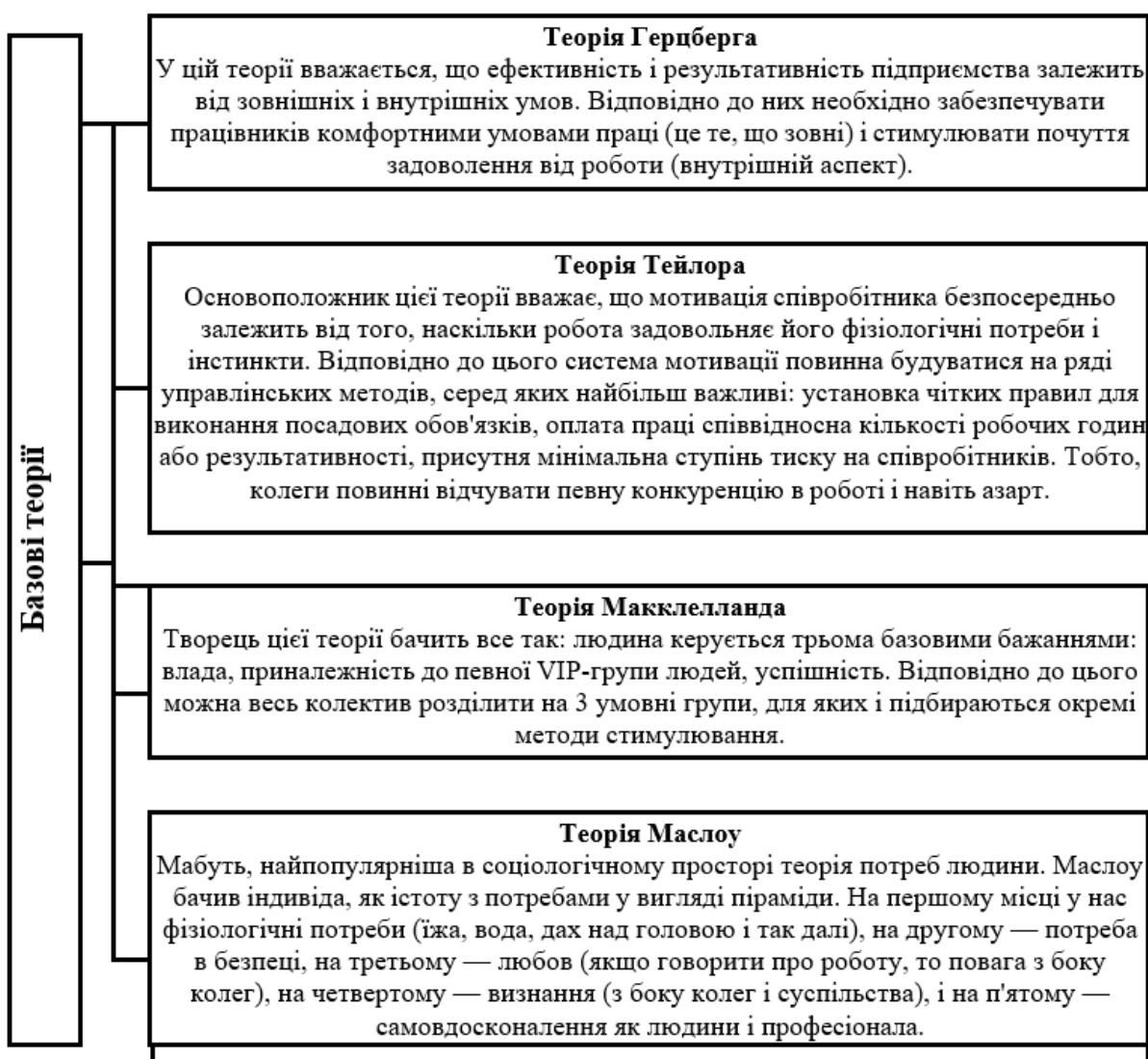


Рис. 1.1 Ключові теоретичні підходи до мотивації праці на основі потреб людини

Джерело: складено автором на основі [17].

Згідно з двофакторною теорією Ф. Герцберга, результативність праці залежить від поєднання зовнішніх умов (умови праці, оплата, організація роботи) та внутрішніх факторів, які формують задоволеність працівника трудовою діяльністю. Теорія наголошує на необхідності одночасного забезпечення прийнятних умов праці та формування внутрішньої зацікавленості працівника у результатах своєї роботи.

Теорія Ф. Тейлора акцентує увагу на раціональній організації праці та матеріальному стимулюванні, підкреслюючи взаємозв'язок між результативністю праці та винагородою. Ефективність мотивації, за цим підходом, досягається через чітке регламентування трудових процесів, справедливу оплату та створення умов для здорової професійної конкуренції.

Згідно з концепцією Д. МакКлелланда, поведінка людини визначається трьома домінуючими потребами: прагненням до досягнень, потребою у владі та бажанням належати до соціальної групи. Врахування цих індивідуальних мотивів дозволяє формувати диференційовані підходи до стимулювання працівників.

Найбільш відомою є теорія ієрархії потреб А. Маслоу, відповідно до якої людські потреби структуровані у вигляді ієрархічної системи — від базових фізіологічних потреб до потреб самореалізації. Саме ця концепція стала основою багатьох сучасних практик мотивації персоналу.

Детальніше розглянемо теорію А. Маслоу, яка пояснює формування трудової активності через послідовне задоволення потреб різних рівнів. Згідно з цією моделлю, перехід до вищого рівня мотивації відбувається лише після задоволення базових потреб (рис. 1.2).

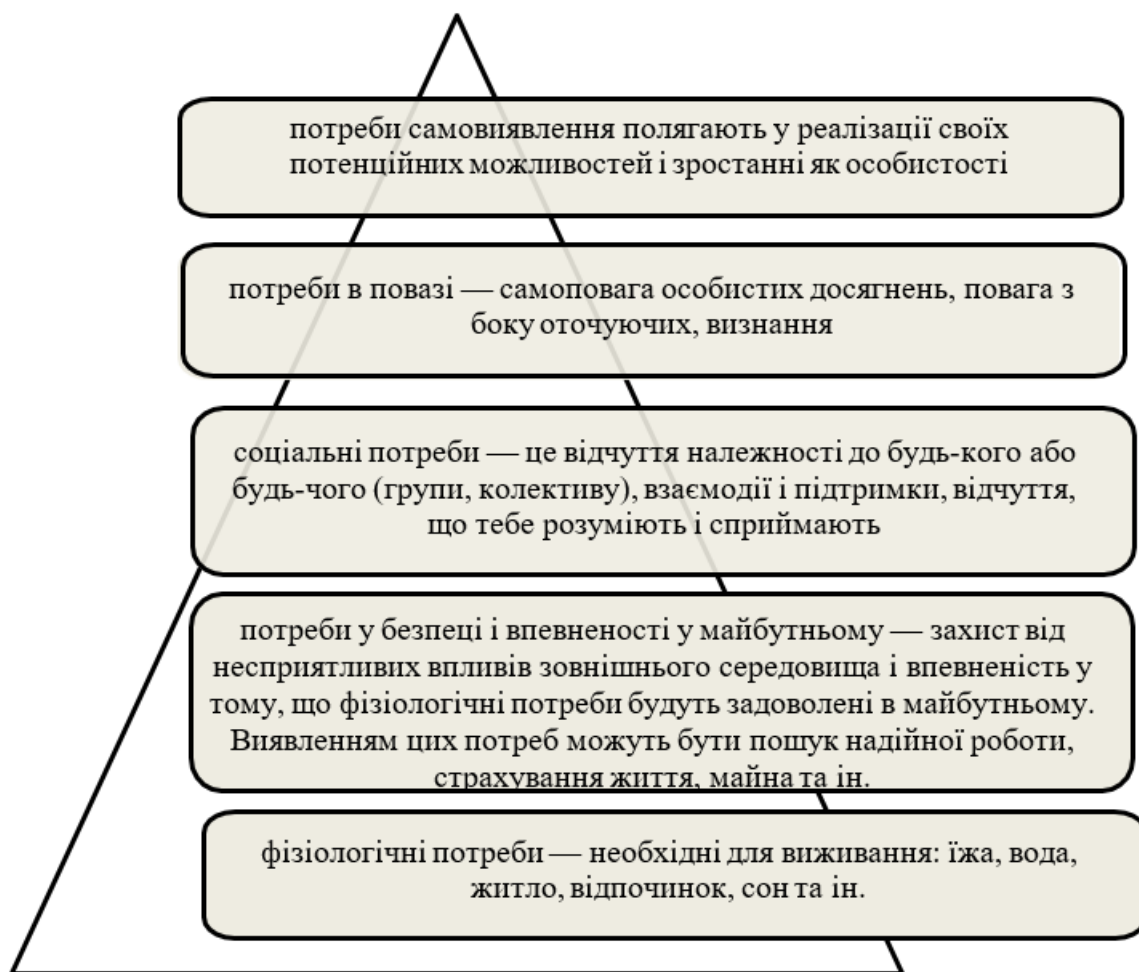


Рис. 1.2 Ієрархічна модель потреб людини за А. Маслоу

Джерело: складено автором на основі [15].

Практичне застосування даної моделі передбачає індивідуальний підхід до працівників, оскільки рівень актуальних потреб у кожного співробітника відрізняється. Для одних вагомим фактором є стабільність і безпека, тоді як інші орієнтовані на професійне зростання, визнання або самореалізацію. Відповідно, керівництво підприємства має адаптувати мотиваційні інструменти залежно від домінуючих потреб працівників, використовуючи такі засоби, як розширення повноважень, кар'єрний розвиток, участь у прийнятті рішень та професійне навчання [2].

Мотивація праці являє собою складну систему взаємозв'язку потреб, мотивів, цінностей і інтересів працівника. Узагальнено механізм її формування може бути представлений у вигляді спрощеної моделі, яка

демонструє взаємозв'язок між виникненням потреби, формуванням мотиву та трудовою поведінкою працівника (рис. 1.3).

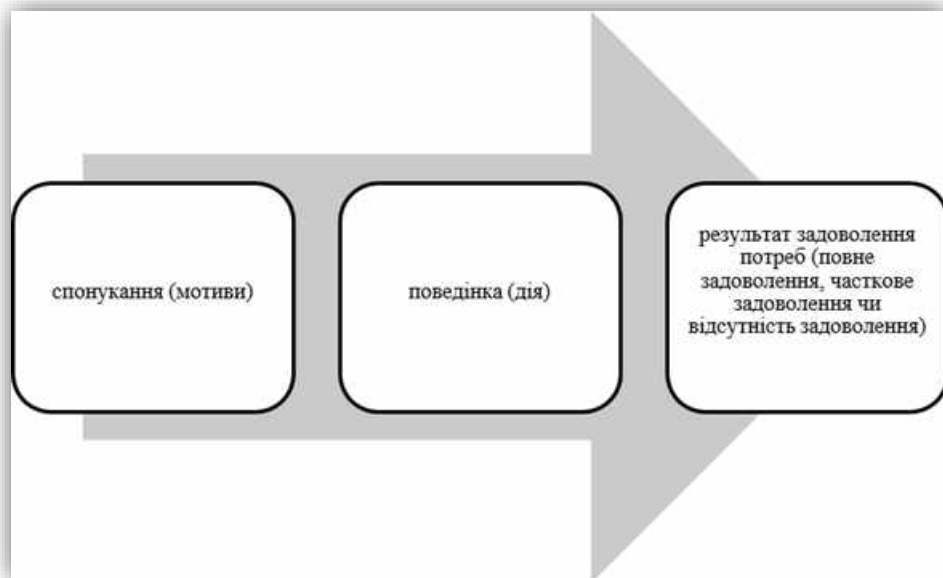


Рис. 1.3 Узагальнена модель формування трудової мотивації персоналу

Джерело: складено автором на основі [2].

У даній моделі ключову роль відіграють мотиви, які виступають внутрішніми спонукальними чинниками та визначають спрямованість трудової активності працівника.

Ефективна система мотивації персоналу повинна відповідати низці вимог, серед яких:

- урахування потреб та інтересів працівників різних професійних груп;
- формування стійкої мотиваційно-стимулюючої основи трудової діяльності;
- вплив на мотиваційну свідомість і поведінку персоналу [15].

Мотиваційний механізм ґрунтується на взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на поведінку працівника та спрямовують її на досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей. Формування стійкої мотивації можливе лише за умови створення такого робочого

середовища, у якому працівник бачить перспективи професійного розвитку, справедливість оцінювання результатів праці та визнання власного внеску в діяльність підприємства.

Процес формування мотивації праці є послідовним і включає низку взаємопов'язаних етапів, які відображають логіку переходу від виникнення потреби до отримання результату трудової діяльності (рис. 1.4).



Рис. 1.4 Етапи реалізації процесу мотивації працівників в організації

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Процес мотивації праці персоналу є послідовним і включає декілька взаємопов'язаних етапів, кожен із яких має важливе значення для формування ефективної системи управління персоналом.

Першим етапом виступає визначення потреб працівників, що передбачає аналіз як матеріальних, так і нематеріальних очікувань персоналу. Йдеться про рівень оплати праці, умови роботи, можливості професійного розвитку, визнання результатів діяльності та самореалізацію.

Другий етап полягає у формуванні системи стимулів, яка повинна відповідати виявленим потребам працівників. Стимулювання може здійснюватися через матеріальні інструменти (премії, бонуси, доплати) та нематеріальні засоби (підвищення статусу, похвала, можливості кар'єрного зростання).

Наступним важливим елементом є комунікація, що забезпечує розуміння працівниками принципів мотиваційної системи, зв'язку між результатами праці та винагородою, а також ролі кожного співробітника у досягненні стратегічних цілей підприємства.

Четвертий етап передбачає реалізацію мотиваційних заходів на принципах прозорості та справедливості, що сприяє формуванню довіри до системи управління персоналом та зниженню ризиків демотивації.

На п'ятому етапі здійснюється моніторинг і оцінювання ефективності мотиваційної системи, що дозволяє своєчасно виявляти недоліки та адаптувати інструменти стимулювання відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Завершальним етапом є надання підтримки працівникам, яка може включати додаткове навчання, наставництво, коучинг або інші форми професійної допомоги.

Таким чином, мотивація праці є динамічним процесом, що потребує системного підходу та постійної уваги з боку керівництва. Її ефективна реалізація сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню лояльності персоналу та покращенню загальних результатів діяльності підприємства.

Водночас слід враховувати, що кожен працівник має індивідуальну систему цінностей, потреб і мотивів. Саме особистісні характеристики — рівень відповідальності, наполегливість, професійні прагнення — визначають реакцію людини на ті чи інші стимули та її готовність до досягнення поставлених цілей.

З огляду на це доцільно розглянути основні види мотивації праці персоналу (рис. 1.5).



Рис. 1.5 Класифікація основних видів мотивації трудової діяльності персоналу

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Матеріальна мотивація традиційно є одним із найбільш поширених інструментів стимулювання, оскільки безпосередньо забезпечує задоволення базових потреб працівників. Разом із тим її ефективність може знижуватися у довгостроковій перспективі через поступове звикання персоналу до фінансових стимулів.

Нематеріальна мотивація орієнтована на задоволення вищих потреб працівників — визнання, професійного розвитку, самореалізації та причетності до успіху організації. Її впровадження потребує більш глибокого розуміння мотиваційних факторів персоналу.

Внутрішня мотивація ґрунтується на особистій зацікавленості працівника у результатах своєї діяльності та забезпечує найстійкіший ефект, оскільки формує бажання працювати продуктивно незалежно від зовнішніх винагород.

Зовнішня мотивація базується на впливі зовнішніх чинників і є ефективною переважно у короткостроковій перспективі.

Сучасна система мотивації є результативною лише за умови гармонійного поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Забезпечення стабільності, можливостей розвитку та відчуття значущості працівника сприяє підвищенню продуктивності праці, ефективності

виробничих процесів і зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Для реалізації мотиваційної політики важливим є визначення її ключових завдань (рис. 1.6).

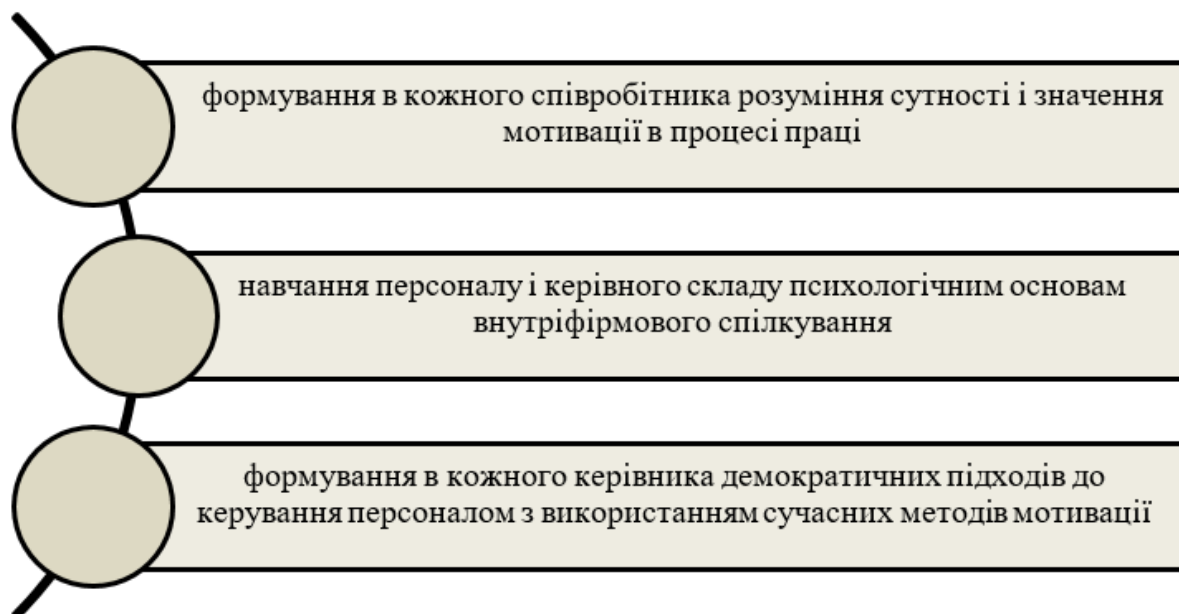


Рис. 1.6 Стратегічні завдання системи мотивації праці персоналу

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Ефективне виконання цих завдань передбачає комплексний підхід, який включає аналіз функцій мотивації, дослідження практик різних підприємств, порівняння індивідуальних і групових форм мотивації, а також адаптацію мотиваційних інструментів до сучасних соціально-економічних умов.

Основні функції мотивації праці реалізуються через:

- спрямування трудової активності працівників на досягнення цілей організації;
- підвищення продуктивності та якості роботи;
- зниження рівня плинності кадрів;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату;
- задоволення матеріальних і соціальних потреб працівників.

Зазначені аспекти відображені у структурі функцій мотиваційної системи (рис. 1.7).

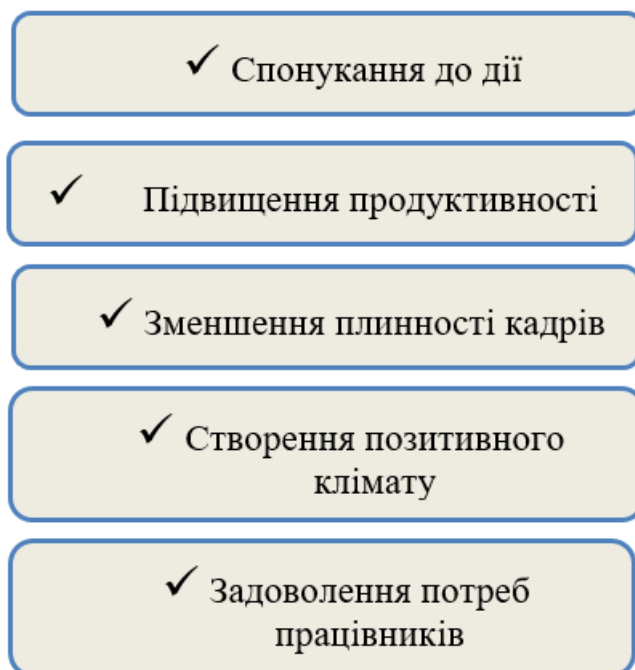


Рис. 1.7 Функціональна структура системи мотивації праці персоналу

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Отже, мотивація праці як ключова функція менеджменту є комплексним процесом спонування працівників до результативної діяльності через формування відповідних мотивів поведінки. Її ефективне застосування забезпечує узгодження особистих інтересів працівника зі стратегічними цілями підприємства та створює основу для сталого розвитку організації.

1.2 Сучасні підходи та інструменти мотивації праці персоналу

У сучасних умовах розвитку бізнесу мотивація персоналу розглядається як стратегічний інструмент управління, який безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства. Вибір методів мотивації визначається особливостями корпоративної культури, стратегічними цілями організації, рівнем розвитку персоналу та специфікою зовнішнього середовища. Для більшості українських підприємств традиційно

характерним є домінування матеріальних стимулів, зокрема оплати праці та преміювання. Водночас сучасні міжнародні практики демонструють ефективність комплексних підходів, що поєднують економічні, соціальні та психологічні інструменти впливу на працівників [5].

Система мотивації виступає невід’ємною складовою корпоративної культури підприємства, оскільки формує трудову поведінку працівників, визначає рівень їх залученості та сприяє досягненню спільних цілей організації. Узагальнення основних підходів до мотивації праці персоналу наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні методи мотиваційного впливу на персонал

Методи мотивації	Характеристика методу
Примушення (примус)	Базується на уникненні негативних наслідків, таких як штрафи, зниження посадового статусу або інші форми покарання; передбачає вплив через адміністративні або психологічні механізми.
Винагородження	Передбачає застосування матеріальних і нематеріальних стимулів для заохочення високих результатів праці та підвищення продуктивності.
Солідарність (ототожнення)	Формування у працівників цінностей і цілей, співзвучних із цілями підприємства, через розвиток корпоративної культури, навчання та підтримку сприятливого соціального клімату.
Пристосування	Передбачає залучення працівників до визначення цілей та завдань організації, що формує відчуття співучасті та відповідальності за результати діяльності.

Джерело: складено автором на основі [20].

Сучасна практика управління персоналом свідчить про високу результативність моделей участі працівників у прибутках підприємства. Сутність такого підходу полягає у розподілі частини додаткового доходу між працівниками залежно від досягнутих результатів. В умовах економічної нестабільності та підвищених ризиків цей механізм може виступати дієвим фактором згуртування колективу й підвищення зацікавленості персоналу у кінцевих результатах діяльності підприємства.

Різноманіття систем матеріального заохочення працівників відображає

еволюцію підходів до стимулювання трудової активності (рис. 1.8).

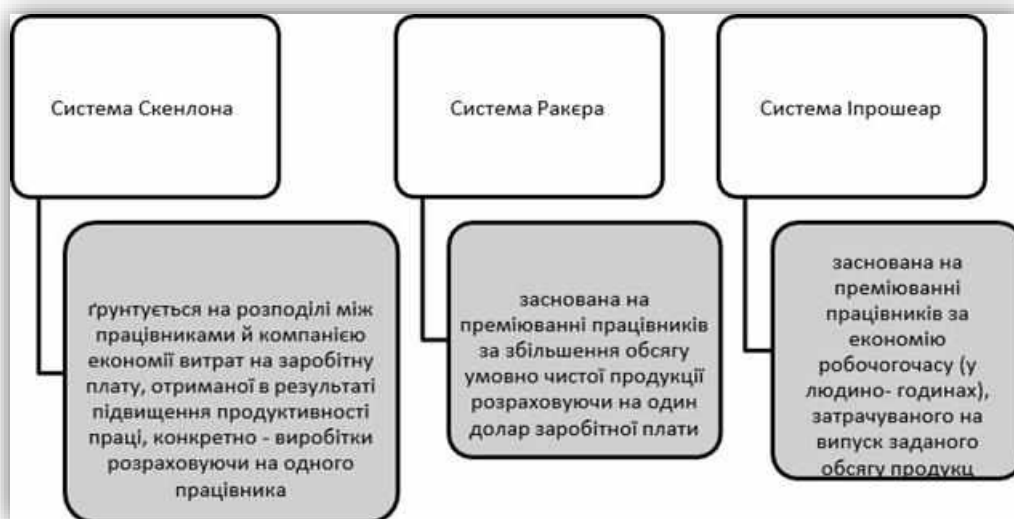


Рис. 1.8 Сучасні моделі систем грошового стимулювання персоналу

Джерело: складено автором на основі [31].

Варто зазначити, що система винагородження сьогодні виконує не лише економічну, але й соціально-психологічну функцію. В умовах підвищеної невизначеності підприємства дедалі частіше застосовують гнучкі підходи до винагороди, поєднуючи фінансові стимули з нематеріальними інструментами, такими як додаткові дні відпочинку, гнучкий графік роботи, підтримка балансу між професійним та особистим життям. Такий підхід сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників та зміцненню їхньої лояльності до компанії [34].

Паралельно із класичними підходами поширюються новітні концепції мотивації праці. Зокрема, теорія самодетермінації (Self-Determination Theory), розроблена Е. Десі та Р. Райаном, акцентує увагу на розвитку внутрішньої мотивації через забезпечення автономії працівника, розвитку його компетентності та формування відчуття приналежності до колективу.

Концепція мотивації 3.0, запропонована Д. Пінком, розглядає мотивацію як результат поєднання трьох ключових складових: автономії, майстерності та усвідомленої мети праці. У цьому контексті основним

завданням керівництва є створення умов, у яких працівник відчуває значущість своєї діяльності та можливість професійного зростання.

У межах позитивної психології мотивація розглядається як інструмент забезпечення добробуту працівника шляхом розвитку його сильних сторін, формування підтримувального робочого середовища та забезпечення гармонійного поєднання професійної діяльності й особистого життя.

Однією з сучасних технологій побудови системи мотивації є грейдинг, що передбачає класифікацію посад за рівнем їхньої цінності для підприємства та встановлення відповідного рівня винагороди. Запровадження грейдингу дозволяє забезпечити прозорість оплати праці та посилити відчуття справедливості серед працівників.

Отже, сучасні методи мотивації праці персоналу формуються як комплекс взаємодоповнюючих інструментів, вибір яких залежить від специфіки діяльності підприємства, його стратегічних цілей та умов функціонування [34].

Узагальнена класифікація сучасних методів мотивації представлена на рисунку 1.9.

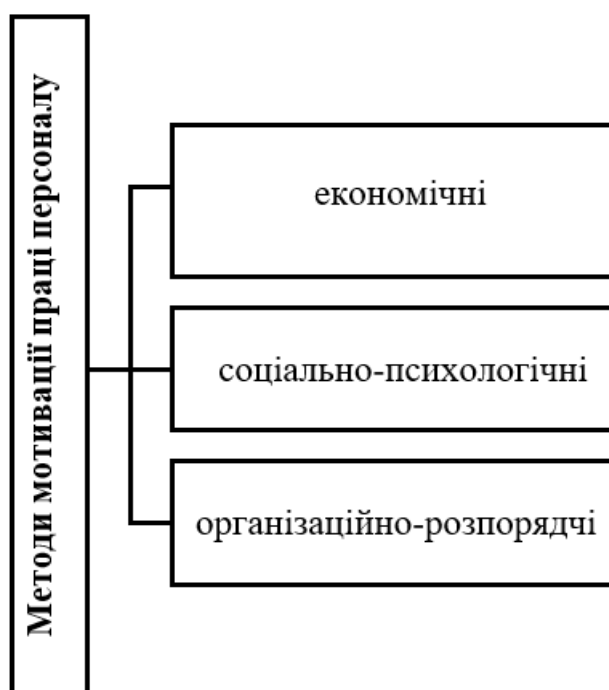


Рис. 1.9 Класифікація сучасних методів мотивації персоналу

Джерело: складено автором на основі [34].

Найпоширенішими у практиці управління є економічні, соціально-психологічні та організаційно-розпорядчі методи мотивації.

Економічні методи передбачають використання фінансових стимулів, зокрема премій, надбавок, бонусів, соціальних пільг та інших матеріальних винагород, що спрямовані на підвищення ефективності праці. В умовах українського ринку вони залишаються домінуючим інструментом стимулювання персоналу.

Соціально-психологічні методи спрямовані на формування сприятливого соціального клімату в колективі та розвиток відчуття причетності працівників до результатів діяльності підприємства. До них належать участь у прийнятті рішень, підтримка ініціативності, комфортні умови праці, розвиток корпоративних традицій та неформальні форми заохочення [25].

Соціально-психологічні методи мотивації праці виступають важливим інструментом формування позитивного соціального середовища в колективі, сприяють підвищенню рівня задоволеності персоналу та позитивно впливають на результативність трудової діяльності. Їх застосування ґрунтується на задоволенні соціальних потреб працівників — потреби у визнанні, повазі, приналежності до колективу та можливостях самореалізації. Саме ці фактори дозволяють формувати довгострокову залученість персоналу та зміцнювати корпоративну культуру підприємства (рис. 1.10).

До організаційно-розпорядчих методів мотивації належать інструменти, спрямовані на створення умов для професійного та кар'єрного розвитку працівників. Серед них особливого значення набувають можливості кар'єрного просування, професійного зростання, запровадження гнучкого графіку роботи та формування ефективних команд [10]. Використання цих методів сприяє підвищенню відповідальності персоналу та посиленню його залученості до процесів управління.

Визнання досягнень	Публічна похвала та подяка за добре виконану роботу
	Нагородження преміями, грамотами, цінними подарунками
	Виділення досягнень працівників на загальних зборах або в корпоративних виданнях
Створення атмосфери довіри	Відкритість і прозорість у комунікації між керівництвом і підлеглими
	Створення умов для обміну думками та ідеями
	Делегування повноважень та надання працівникам більшої самостійності
Розвиток команди	Організація командних заходів та тренінгів
	Створення проєктів, які вимагають спільних зусиль
	Формування корпоративної культури, яка сприяє взаємодопомозі та підтримці
Кар'єрний ріст	Розробка індивідуальних планів розвитку для кожного працівника
	Надання можливостей для навчання та підвищення кваліфікації
	Створення системи ротації кадрів
Участь у прийнятті рішень	Залучення працівників до обговорення важливих питань, що стосуються їхньої роботи
	Делегування повноважень у прийнятті рішень на нижчі рівні управління
Соціальні пільги та бенефіти	Медичне страхування, додаткові відпустки, фітнес-програми

Рис. 1.10 Структурні елементи соціально-психологічних методів мотивації персоналу

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Аналіз сучасної практики управління персоналом свідчить, що поряд із традиційними інструментами мотивації все ширшого застосування набувають нестандартні підходи до стимулювання трудової діяльності. Такі методи дозволяють підвищити інтерес працівників до роботи, підтримувати креативність та формувати інноваційне середовище в організації.

Приклади нестандартних методів мотивації та їх використання міжнародними компаніями наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Нестандартні методи мотивації та приклади їх використання у міжнародній практиці

Приклади компаній	Нестандартні мотиваційні підходи
Mars Inc., IBM, McDonald's, Lincoln, Tupperware	Разові грошові винагороди за досягнення результатів або дотримання трудової дисципліни.
IBM, McDonald's	Заохочення подарунками, відзнаками, почесними званнями.
Renault, Peugeot	Внутрішні тренінги, програми професійного розвитку та додаткова освіта за рахунок роботодавця.
General Motors, Westinghouse Electric, Polaroid, Bell Telephone Laboratories, RCA	Публічне визнання досягнень у корпоративних виданнях.
Toshiba, IBM, Polaroid	Надання часу для творчої діяльності, участь у професійних та наукових заходах.
Google	Організація безкоштовного або пільгового харчування працівників.

Джерело: складено автором на основі [10].

Застосування нестандартних мотиваційних підходів демонструє, що ефективність системи стимулювання залежить від її адаптивності до специфіки діяльності підприємства та очікувань персоналу. У сучасних умовах підприємства дедалі частіше переходять від універсальних рішень до індивідуалізованих моделей мотивації, які поєднують економічні, соціальні та організаційні інструменти впливу.

Для досягнення максимальної результативності системи управління персоналом доцільним є комплексне використання різних груп мотиваційних методів. Застосування лише матеріальних стимулів не забезпечує довгострокового ефекту та не сприяє розвитку творчого потенціалу працівників. Натомість гармонійне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє формувати внутрішню зацікавленість працівників у результатах діяльності підприємства.

Отже, сучасні методи мотивації праці персоналу характеризуються комплексністю та орієнтацією на поєднання економічних, соціально-психологічних і організаційних інструментів впливу. Ефективність

мотиваційної системи визначається її здатністю враховувати індивідуальні потреби працівників, специфіку діяльності підприємства та динамічність зовнішнього середовища. Практика доводить, що застосування виключно матеріальних стимулів є недостатнім для забезпечення довгострокової залученості персоналу, тоді як інтеграція нематеріальних і нестандартних підходів сприяє формуванню внутрішньої мотивації працівників. Важливим чинником успішної мотиваційної політики виступає гнучкість системи стимулювання та її адаптація до сучасних соціально-економічних умов. Узагальнення існуючих підходів свідчить, що ефективна мотивація повинна забезпечувати баланс між інтересами працівників та стратегічними цілями організації. Саме тому подальше дослідження доцільно спрямувати на аналіз практичної реалізації мотиваційних механізмів у діяльності сучасних підприємств.

1.3 Формування та характеристика системи мотивації праці персоналу сучасної організації

Система мотивації праці персоналу сучасної організації являє собою цілісний комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень і механізмів, спрямованих на спонукання працівників до результативної діяльності та досягнення стратегічних цілей підприємства. На відміну від окремих стимулюючих заходів, система мотивації має стратегічний характер і враховує індивідуальні особливості персоналу, корпоративну культуру, етап розвитку організації та умови зовнішнього середовища [6].

Ефективно побудована система мотивації забезпечує зростання продуктивності праці, підвищення якості виконання трудових функцій і сприяє формуванню довгострокової зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства. Крім того, вона позитивно впливає на зниження плинності кадрів, формування позитивного іміджу роботодавця та

підвищення рівня лояльності персоналу до організації.

У сучасних умовах розвитку бізнесу системи мотивації трансформуються під впливом глобальних тенденцій управління людськими ресурсами. Серед актуальних трендів виділяють індивідуалізацію підходів до стимулювання працівників, розвиток корпоративної культури, посилення соціальної відповідальності бізнесу, впровадження гнучких форм зайнятості та формування внутрішнього лідерства серед персоналу. Такі підходи дозволяють підвищити залученість працівників та забезпечити їхню адаптацію до змін у професійному середовищі.

Система мотивації на рівні підприємства повинна базуватися на сукупності принципів та вимог, що забезпечують її ефективність і сталість функціонування (рис. 1.11).



Рис. 1.11 Ключові принципи побудови системи мотивації праці персоналу

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

До основних вимог, які висуваються до сучасної системи мотивації

праці, належать:

- індивідуальний підхід, що передбачає врахування персональних потреб, цінностей і професійних прагнень працівників;
- справедливість і прозорість, які забезпечують довіру до системи винагородження та знижують ризики демотивації;
- зв'язок із результатами праці, що формує розуміння залежності між трудовими зусиллями та отриманими винагородами;
- гнучкість, яка дозволяє адаптувати систему мотивації до змін зовнішнього середовища та внутрішніх умов діяльності організації;
- довгострокова орієнтація, спрямована не лише на короткострокові результати, а й на розвиток людського капіталу підприємства.

Створення дієвої системи мотивації є складним багатоступеневим процесом, що потребує системного підходу та постійного вдосконалення. Ефективна мотивація розглядається як один із ключових факторів сталого розвитку підприємства, оскільки саме рівень зацікавленості персоналу визначає якість реалізації стратегічних рішень.

Розроблення та впровадження мотиваційної системи передбачає послідовне проходження низки етапів: аналіз потреб персоналу, вибір інструментів стимулювання, впровадження мотиваційних заходів, моніторинг результативності та коригування системи відповідно до отриманих результатів (рис. 1.12).

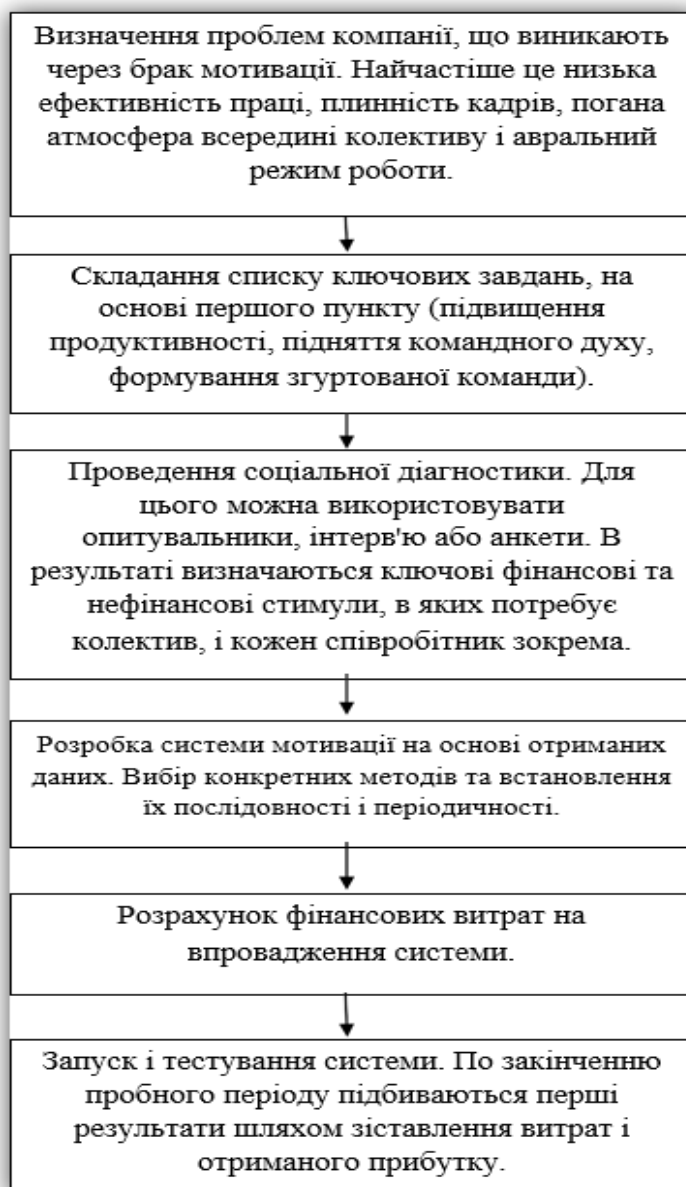


Рис. 1.12 Етапи розробки та впровадження системи мотивації персоналу

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Важливою характеристикою сучасної системи мотивації є її здатність забезпечувати баланс між економічними цілями підприємства та його соціальною відповідальністю. До основних рис такої системи належать:

- орієнтація на досягнення стратегічних і соціально значущих цілей організації;
- формування економічно обґрунтованих стимулів до праці;

- поступовий перехід до демократичних моделей управління та залучення працівників до прийняття рішень;
- розвиток ефективної комунікації між керівництвом і персоналом для підтримки взаєморозуміння [6].

У сучасній практиці управління персоналом особлива увага приділяється комплексності системи мотивації, яка повинна поєднувати різноманітні складові — матеріальні та нематеріальні стимули, можливості професійного розвитку, формування позитивного психологічного клімату, визнання досягнень і соціальні гарантії (рис. 1.13).



Рис. 1.13 Основні складові сучасної системи мотивації праці персоналу

Джерело: складено автором на основі [13].

Застосування комплексної системи мотивації дозволяє підприємству

досягати поставлених стратегічних цілей завдяки узгодженню інтересів працівників та організації. Чим більш гармонійно побудована мотиваційна система, тим активніше працівники залучаються до реалізації цілей підприємства та сприймають себе як повноправних учасників соціально-економічних процесів.

Отже, система мотивації праці персоналу сучасної організації є багатокомпонентним механізмом управління, який забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства, розвиток людського капіталу та формування стійких конкурентних переваг у динамічному середовищі господарювання

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні основи мотивації праці персоналу, розкрито зміст і функції мотиваційного механізму, а також проаналізовано сучасні підходи до формування системи стимулювання працівників у сучасних організаціях.

Встановлено, що мотивація праці є ключовою функцією управління персоналом, яка забезпечує узгодження інтересів працівників і підприємства шляхом формування відповідних стимулів до продуктивної діяльності. Її сутність полягає у комплексному впливі внутрішніх і зовнішніх факторів на трудову поведінку персоналу з метою досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей. Визначено, що мотивація виконує стимулюючу, регулюючу, розвивальну та стабілізаційну функції, які забезпечують ефективність функціонування підприємства в сучасних умовах.

Аналіз класичних і сучасних теорій мотивації підтвердив, що мотиваційний процес є багатограним і потребує врахування різноманітних потреб працівників, рівня їх професійного розвитку та особистісних характеристик. Особливу увагу приділено сучасним концепціям мотивації,

які орієнтовані на розвиток внутрішньої мотивації, автономії працівників, формування корпоративної культури та підтримку психологічного благополуччя персоналу.

Дослідження сучасних методів мотивації праці показало, що ефективна система стимулювання повинна поєднувати економічні, соціально-психологічні та організаційно-розпорядчі інструменти впливу. Встановлено, що виключно матеріальні стимули не забезпечують довгострокової результативності, тоді як інтеграція нематеріальних і нестандартних методів сприяє підвищенню залученості працівників, розвитку їх творчого потенціалу та зміцненню лояльності до організації.

У ході дослідження визначено, що сучасна система мотивації праці персоналу має будуватися на принципах індивідуалізації, справедливості, прозорості, гнучкості та орієнтації на довгостроковий розвиток підприємства. Її ефективність залежить від здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища, враховувати потреби персоналу та забезпечувати баланс між економічними цілями організації та соціальною відповідальністю бізнесу.

Узагальнення теоретичних підходів дозволило зробити висновок, що мотивація праці персоналу є стратегічним інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства, розвитку людського капіталу та забезпечення його конкурентоспроможності в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

Отримані теоретичні результати створюють методологічну основу для подальшого дослідження практичних аспектів функціонування системи мотивації праці на прикладі конкретного підприємства, що буде розглянуто у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ТА ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТПК «ОЛЬГА» ТОВ

Ефективність системи мотивації праці персоналу значною мірою залежить від загального економічного стану підприємства, особливостей його виробничої діяльності та організаційної структури. Саме тому дослідження мотиваційного механізму доцільно розпочати з аналізу господарсько-економічних характеристик підприємства, що дозволяє оцінити можливості впровадження сучасних інструментів стимулювання праці.

Повна назва досліджуваного підприємства — ТОРГІВЕЛЬНО-ПРОМИСЛОВА КОМПАНІЯ «ОЛЬГА» ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ. Підприємство функціонує як виробничо-комерційна структура та має необхідну матеріально-технічну базу для забезпечення стабільної діяльності. Наявність виробничих потужностей, сформованих логістичних зв'язків та кадрового потенціалу створює підґрунтя для подальшого розвитку й удосконалення системи управління персоналом [29].

Для визначення стратегічних позицій підприємства доцільно провести аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів функціонування (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Стратегічний SWOT-аналіз середовища функціонування
ТПК «ОЛЬГА» ТОВ**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Кваліфікований персонал із практичним досвідом	Зношеність частини виробничого обладнання
Накопичений досвід діяльності	Ризики порушення термінів виконання договорів
Налагоджені зв'язки з постачальниками	Залежність від стабільності поставок
Вигідне географічне розташування	Висока трудомісткість виробничих процесів
Наявність виробничої інфраструктури	Недостатня деталізація договірних умов
Можливості зовнішнього середовища	Потенційні загрози
Зростання попиту на продукцію	Нестабільність економічного середовища
Потенціал виходу на експортні ринки	Зміни податкового законодавства
Розвиток ринкових відносин	Валютні та інфляційні ризики
Можливості кредитного фінансування	Регуляторні обмеження та законодавчі зміни

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Для об'єктивної оцінки економічного стану підприємства проведено горизонтальний аналіз балансу, що дозволяє визначити динаміку активів і джерел їх формування.

Таблиця 2.2

**Горизонтальний аналіз динаміки балансу ТПК «ОЛЬГА» ТОВ
(2023–2024 рр.)**

Показник	2023, тис. грн	2024, тис. грн	Абсолютне відхилення	Відносна зміна, %
1	2	3	4	5
Необоротні активи				
Незавершені капітальні інвестиції	17,0	0,0	-17,0	-100,0
Основні засоби (залишкова вартість)	408,7	383,2	-25,5	-6,2
Первісна вартість ОЗ	725,6	822,6	+97,0	+13,4
Знос	-317,0	-440,5	-123,5	+39,0
Оборотні активи				
Запаси	2338,3	4668,0	+2329,7	+99,6
Дебіторська заборгованість (товари, послуги)	1711,7	2499,9	+788,2	+46,0
Дебіторська заборгованість з бюджету	527,1	472,3	-54,8	-10,4
Інша дебіторська заборгованість	0,0	495,3	+495,3	—
Грошові кошти	6,1	169,2	+163,1	+2673,8

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
Інші оборотні активи	209,5	2,6	-206,9	-98,8
Баланс (актив)	5205,3	8685,9	+3480,6	+66,9
Пасив	2023	2024	Абсолютне відхилення	Відносна зміна, %
Статутний капітал	2001,1	2001,1	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток	4256,5	6282,4	+2025,9	+47,6
Довгострокові зобов'язання	105,9	0,0	-105,9	-100,0
Короткострокові кредити	126,4	128,8	+2,4	+1,9
Кредиторська заборгованість	348,2	1889,8	+1541,6	+442,7
Поточні зобов'язання з бюджету	150,3	258,4	+108,1	+71,9
З оплати праці	69,7	92,7	+23,0	+33,0
Інші поточні зобов'язання	22,5	23,7	+1,2	+5,3
Баланс (пасив)	5205,3	8685,9	+3480,6	+66,9

Джерело: складено автором на основі фінансових документів ТПК «ОЛЬГА» ТОВ

Результати горизонтального аналізу свідчать про суттєве зростання загального обсягу активів підприємства у 2024 році — на 66,9 %, що відбулося переважно за рахунок збільшення оборотних активів, насамперед запасів та дебіторської заборгованості. Значне зростання запасів може свідчити як про розширення масштабів діяльності, так і про уповільнення оборотності ресурсів, що потребує додаткової уваги з боку управління.

Позитивним фактором є суттєве збільшення грошових коштів, що покращує оперативну платоспроможність підприємства. Водночас різке зростання кредиторської заборгованості (+442,7 %) вказує на посилення залежності від короткострокових джерел фінансування.

Структура пасиву демонструє зростання нерозподіленого прибутку, що свідчить про фінансову результативність діяльності підприємства та наявність внутрішніх ресурсів для розвитку. Водночас зростання поточних зобов'язань може створювати ризики для фінансової стійкості за умов погіршення ліквідності.

Отже, виявлені тенденції свідчать про необхідність детальнішої оцінки здатності підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання, що зумовлює доцільність подальшого аналізу ліквідності балансу підприємства за останній звітний рік.

Оцінювання ліквідності балансу є важливою складовою фінансового аналізу підприємства, оскільки дозволяє визначити здатність своєчасно виконувати поточні зобов'язання за рахунок наявних активів різного ступеня ліквідності. Аналіз ліквідності також є основою для оцінки фінансової стійкості підприємства та можливостей забезпечення стабільного функціонування в короткостроковій перспективі.

Для проведення аналізу активи підприємства групуються за ступенем їхньої ліквідності, а пасиви — за терміновістю погашення зобов'язань.

Розрахунок здійснено за даними балансу за останній звітний рік.

Таблиця 2.3

Групування активів і пасивів за рівнем ліквідності (2024 р.)

Група	Складові	Сума, тис. грн
A1 – Найбільш ліквідні активи	Грошові кошти та їх еквіваленти	169,2
A2 – Швидкоореалізовані активи	Дебіторська заборгованість	3467,5
A3 – Повільноореалізовані активи	Запаси та інші оборотні активи	4677,7
A4 – Важкоореалізовані активи	Необоротні активи	383,2
Разом активи		8685,9
П1 – Найбільш термінові зобов'язання	Кредиторська заборгованість	1889,8
П2 – Короткострокові пасиви	Поточні зобов'язання та кредити	549,1
П3 – Довгострокові зобов'язання	Відсутні	0,0
П4 – Власний капітал	Статутний капітал + прибуток	6247,0
Разом пасиви		8685,9

Джерело: складено автором на основі фінансових документів ТПК «ОЛЬГА» ТОВ.

Баланс вважається абсолютно ліквідним за виконання умов:

- $A1 \geq П1$
- $A2 \geq П2$
- $A3 \geq П3$
- $A4 \leq П4$

Порівняння показує:

- $A1 (169,2) < П1 (1889,8)$ — дефіцит найбільш ліквідних активів;
- $A2 (3467,5) > П2 (549,1)$ — достатній обсяг швидкоореалізованих активів;
- $A3 (4677,7) > П3 (0)$ — умова виконується;
- $A4 (383,2) < П4 (6247,0)$ — власний капітал повністю покриває необоротні активи.

Таким чином, баланс підприємства не є абсолютно ліквідним через нестачу найбільш ліквідних активів, однак загалом структура активів дозволяє виконувати поточні зобов'язання за рахунок дебіторської заборгованості та запасів.

Для більш детальної оцінки розрахуємо основні показники платоспроможності.

1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$K_{\text{абс}} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

$$K_{\text{абс}} = \frac{169,2}{2438,9} = 0,07$$

(↓)

(2.1)

- (нормативне значення: 0,2–0,25) - свідчить про низький рівень миттєвої платоспроможності.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності:

$$K_{\text{шв}} = \frac{\text{Грошові кошти} + \text{Дебіторська заборгованість}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

$$K_{\text{шв}} = \frac{169,2 + 3467,5}{2438,9} = 1,49$$

(2.2)

- (норматив: 0,7–1,0) - підприємство має достатній запас швидколіквідних ресурсів.

3. Коефіцієнт поточної ліквідності:

$$K_{\text{пот}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

$$K_{\text{пот}} = \frac{8314,9}{2438,9} = 3,41 \quad (2.3)$$

- (норматив: 1,5–2,5) - високий рівень загальної ліквідності, що свідчить про значний запас фінансової стійкості.

Результати аналізу ліквідності балансу свідчать, що підприємство характеризується достатнім рівнем загальної та швидкої ліквідності, що забезпечує можливість своєчасного виконання поточних фінансових зобов'язань у середньостроковій перспективі. Водночас низький коефіцієнт абсолютної ліквідності свідчить про обмежений обсяг грошових коштів для негайного погашення найбільш термінових платежів.

Значна частка оборотних активів у структурі балансу, зокрема запасів і дебіторської заборгованості, вказує на потребу підвищення ефективності управління оборотним капіталом та оптимізації фінансових потоків. З позиції управління персоналом це має безпосередній зв'язок із можливістю стабільного фінансування мотиваційних програм і систем стимулювання праці.

Отримані результати створюють підґрунтя для подальшого аналізу ефективності управління трудовими ресурсами та оцінки діючої системи мотивації персоналу на підприємстві, що буде розглянуто у наступному підрозділі.

Формування організаційної структури підприємства є результатом впливу сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких ключове місце займають організаційно-правова форма господарювання, масштаби діяльності, специфіка виробничих процесів, стратегічні цілі та чисельність персоналу. Відповідно до чинного законодавства України підприємство самостійно визначає власну організаційну структуру, чисельність працівників та штатний розпис, що забезпечує гнучкість управлінських рішень та адаптацію до змін ринкового середовища.

Для ТПК «ОЛЬГА» ТОВ характерним є поєднання вертикальних і горизонтальних управлінських зв'язків, що обумовлено чисельністю персоналу та специфікою виробничої діяльності. За наявності близько 185 працівників доцільним є застосування лінійно-функціональної структури управління, яка дозволяє поєднати чіткість адміністративного підпорядкування із спеціалізацією функціональних підрозділів. Така структура сприяє підвищенню управлінської ефективності та створює умови для впровадження комплексної системи мотивації праці.

Важливим елементом оцінки трудового потенціалу підприємства є аналіз структури персоналу за категоріями працівників у динаміці (рис. 2.1).

Динаміка чисельності персоналу ТПК «ОЛЬГА» ТОВ
у 2022–2024 рр.

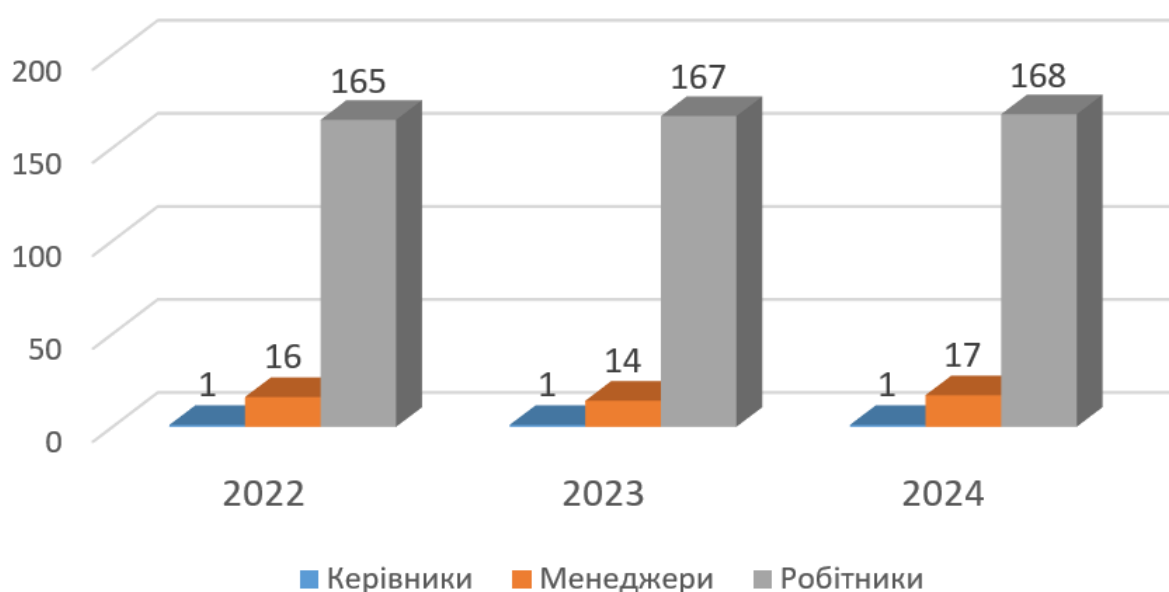


Рис. 2.1 Динаміка чисельності персоналу ТПК «ОЛЬГА» ТОВ у 2022–2024 рр.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Аналіз структури персоналу свідчить, що найбільшу питому вагу в загальній чисельності працівників займають робітники — близько 89 %, що зумовлено виробничою спрямованістю підприємства. У 2024 році загальна чисельність працівників збільшилася на 3 особи порівняно з попереднім

роком. Зростання чисельності персоналу може розглядатися як позитивна тенденція, що відображає стабільність функціонування підприємства та розширення обсягів діяльності. Водночас це потребує вдосконалення системи мотивації з метою забезпечення продуктивної праці та утримання кваліфікованих кадрів.

Для оцінки процесів кадрового оновлення проведено аналіз структури прийому працівників (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка прийому та внутрішнього переміщення персоналу ТПК
«ОЛЬГА» ТОВ у 2022–2024 рр.**

Показники	2022	2023	2024
Прийнято працівників, осіб	16	18	21
Переведення з інших підрозділів, осіб	11	13	20

Джерело: складено автором на основі досліджень [29].

Аналіз даних свідчить про поступове збільшення кількості прийнятих працівників, що може бути пов'язано як із розширенням виробництва, так і з необхідністю компенсації втрат персоналу через плинність кадрів. Значне зростання внутрішніх переміщень персоналу у 2024 році демонструє активізацію кадрової політики підприємства та прагнення ефективніше використовувати наявний трудовий потенціал.

Рух персоналу на підприємстві включає процеси прийому, звільнення та внутрішньої мобільності працівників. Ці процеси формують змінність кадрів, яка відображає ступінь стабільності трудового колективу та ефективність системи мотивації. Причини вибуття працівників можуть бути як об'єктивними (структурні зміни, зовнішні обставини), так і суб'єктивними, зокрема пов'язаними із незадоволеністю умовами праці або рівнем винагороди.

З метою оцінки стабільності кадрового складу проведено аналіз показників руху персоналу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Основні показники руху персоналу ТПК «ОЛЬГА» ТОВ
у 2022–2024 рр.**

Показники	2022	2023	2024	Зміна 2022–2023	Зміна 2023–2024
Коефіцієнт обороту за прийомом	0,50	0,50	0,55	0,00	+0,05
Коефіцієнт обороту за вибуттям	0,31	0,28	0,35	-0,03	+0,07
Коефіцієнт плинності кадрів	2,5	2,5	3,5	0,0	+1,0
Коефіцієнт заміщення	0,19	0,22	0,20	+0,03	-0,02

Джерело: складено автором на основі досліджень [29].

Отримані результати свідчать, що коефіцієнт обороту за прийомом протягом досліджуваного періоду перевищує коефіцієнт обороту за вибуттям, що підтверджує тенденцію до збільшення чисельності працівників. Однак зростання коефіцієнта плинності кадрів у 2024 році вказує на наявність проблем, пов'язаних із мотивацією персоналу, зокрема серед робітничих професій. Основними причинами звільнень можуть виступати рівень оплати праці, умови праці та трудова дисципліна.

Важливою складовою аналізу трудового потенціалу є оцінювання використання робочого часу, що дозволяє визначити рівень ефективності залучення персоналу до виробничого процесу. Аналіз показує, що у 2024 році спостерігається скорочення кількості відпрацьованих днів і годин одним працівником порівняно з попередніми роками. Зниження середньорічної тривалості робочого часу може бути пов'язане як із організаційними факторами, так і з мотиваційними аспектами трудової діяльності.

Зменшення фактичного фонду робочого часу має безпосередній вплив на показники продуктивності праці, що підкреслює необхідність подальшого аналізу системи стимулювання персоналу та її впливу на результати діяльності підприємства. Для оцінювання ефективності використання трудових ресурсів доцільно перейти до аналізу показників продуктивності праці, що буде розглянуто у наступному підрозділі.

2.2. Аналіз продуктивності праці та економічна оцінка ефективності мотивації персоналу

Ефективність системи мотивації праці персоналу безпосередньо проявляється у рівні продуктивності праці, яка є одним із ключових показників результативності господарської діяльності підприємства [18]. Продуктивність праці відображає ступінь раціонального використання трудових ресурсів і характеризує взаємозв'язок між витратами праці та отриманими результатами виробничої діяльності. Тому аналіз продуктивності праці дозволяє оцінити дієвість застосовуваних мотиваційних механізмів і визначити напрями їх удосконалення.

Для досліджуваного підприємства — ТПК «ОЛЬГА» ТОВ — оцінка продуктивності праці є особливо актуальною, оскільки виробнича спрямованість діяльності обумовлює високу частку робітничого персоналу та залежність кінцевих результатів від рівня трудової активності працівників.

З метою оцінки динаміки ефективності використання трудових ресурсів проведено аналіз основних показників продуктивності праці за 2022–2024 роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка показників продуктивності праці на підприємстві

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	182	182	185	+3
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн*	100 %	112 %	138 %	+38 %
Середньорічний виробіток на одного працівника, умов. од.	0,55	0,62	0,75	+36,4 %
Середня кількість відпрацьованих днів одним працівником	100 %	98 %	93 %	-7 %
Середня кількість відпрацьованих годин одним працівником	100 %	96 %	89 %	-11 %

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Аналіз наведених даних свідчить, що, попри зменшення фактичного фонду робочого часу, середньорічний виробіток на одного працівника має позитивну динаміку. Це може свідчити про покращення організації виробничих процесів, підвищення інтенсивності праці та часткову результативність діючих мотиваційних заходів.

Водночас скорочення кількості відпрацьованих годин може вказувати на проблеми в організації робочого часу, адаптацію графіків роботи або наявність факторів, що впливають на трудову дисципліну. У контексті мотивації праці це свідчить про необхідність посилення нематеріальних стимулів, спрямованих на підтримання залученості персоналу та формування стабільної трудової активності.

Для глибшої оцінки ефективності мотиваційної системи доцільно проаналізувати взаємозв'язок між змінами у чисельності персоналу, рухом кадрів та результативністю праці. Зростання чисельності працівників у поєднанні зі збільшенням виробітку створює позитивний економічний ефект, однак підвищення коефіцієнта плинності кадрів свідчить про наявність резервів удосконалення мотиваційного механізму.

Економічна ефективність мотивації проявляється через:

- підвищення продуктивності праці при оптимальному використанні трудових ресурсів;
- зменшення втрат робочого часу;
- зниження витрат, пов'язаних із підбором та адаптацією нових працівників;
- зростання рівня відповідальності персоналу за результати діяльності підприємства.

У сучасних умовах система мотивації повинна бути спрямована не лише на короткострокове підвищення продуктивності, а й на формування стійкої внутрішньої мотивації працівників. Саме комплексне поєднання матеріальних стимулів, професійного розвитку та створення сприятливого психологічного клімату забезпечує довгостроковий економічний ефект.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що підприємство демонструє позитивні тенденції щодо ефективності використання трудових ресурсів, однак наявність ознак плинності кадрів та скорочення фонду робочого часу вказує на необхідність подальшого вдосконалення системи мотивації персоналу.

Отже, наступним етапом дослідження є безпосередній аналіз діючої системи мотивації праці на підприємстві та оцінка її впливу на результати господарської діяльності, що буде розглянуто у наступному підрозділі.

Важливим аспектом аналізу продуктивності праці є оцінювання впливу факторів, що формують трудову активність персоналу. На сучасному етапі розвитку підприємств продуктивність праці визначається не лише технічним оснащенням виробництва або рівнем механізації процесів, а й якістю управління людськими ресурсами та ефективністю мотиваційної політики.

Одним із ключових факторів підвищення продуктивності праці виступає рівень професійної підготовки персоналу та можливості для його розвитку. На досліджуваному підприємстві спостерігається тенденція до збільшення внутрішніх кадрових переміщень, що може свідчити про формування механізмів професійного зростання працівників. Наявність перспектив кар'єрного розвитку позитивно впливає на внутрішню мотивацію працівників, що, своєю чергою, відображається на показниках виробітку.

Разом із тим важливу роль відіграє соціально-психологічний клімат у трудовому колективі. Умови праці, рівень взаємодії між керівництвом і працівниками, ступінь довіри та можливість участі у прийнятті рішень формують загальне ставлення персоналу до роботи. У разі недостатнього рівня комунікації або відсутності зворотного зв'язку мотиваційний ефект матеріальних стимулів значно знижується.

Аналіз структури використання робочого часу дозволяє зробити висновок, що певне скорочення фактичного фонду часу може бути наслідком як об'єктивних економічних умов, так і проявом прихованих резервів підвищення продуктивності праці. Зменшення кількості відпрацьованих

годин при одночасному зростанні виробітку свідчить про підвищення інтенсивності праці або оптимізацію виробничих процесів. Однак у довгостроковій перспективі така тенденція може створювати ризики перевантаження персоналу, якщо не супроводжується відповідними мотиваційними заходами.

Важливо зазначити, що економічна ефективність системи мотивації проявляється також через зменшення витрат, пов'язаних із плинністю кадрів. Високий рівень обороту персоналу потребує додаткових ресурсів на підбір, адаптацію та навчання нових працівників, що знижує загальну ефективність діяльності підприємства. Таким чином, удосконалення мотиваційних механізмів може розглядатися як інструмент оптимізації витрат та підвищення фінансової результативності.

У контексті сучасних викликів особливої актуальності набуває поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Матеріальна винагорода є базовою умовою забезпечення трудової активності, однак довготривале підвищення продуктивності можливе лише за умови формування внутрішньої мотивації працівників. До таких факторів належать визнання результатів праці, можливість професійного розвитку, гнучкі умови праці та відчуття стабільності.

Порівняльний аналіз показує, що підприємства, які впроваджують комплексні системи мотивації, досягають вищих показників продуктивності за рахунок підвищення рівня залученості персоналу. Для ТПК «ОЛЬГА» ТОВ це означає необхідність подальшої інтеграції сучасних мотиваційних інструментів у систему управління персоналом, зокрема розширення нематеріальних форм заохочення та розвитку корпоративної культури.

Окрім цього, важливим фактором є узгодження мотиваційної політики зі стратегічними цілями підприємства. Працівники повинні чітко розуміти зв'язок між власними результатами праці та загальними показниками діяльності організації. Такий підхід сприяє формуванню відповідальності та підвищує ефективність колективної роботи.

Отже, результати проведеного аналізу підтверджують, що продуктивність праці на підприємстві формується під впливом комплексу економічних, організаційних і соціально-психологічних чинників. Позитивна динаміка виробітку свідчить про наявність потенціалу для подальшого розвитку, однак існуючі проблеми, пов'язані з рухом кадрів і використанням робочого часу, вказують на необхідність удосконалення діючої системи мотивації праці персоналу.

2.3. Оцінка діючої системи мотивації праці персоналу на підприємстві

Ефективність функціонування сучасного підприємства значною мірою залежить від якості сформованої системи мотивації персоналу, оскільки саме вона забезпечує узгодження інтересів працівників із стратегічними цілями організації. В умовах нестабільного економічного середовища та зростання ролі людського капіталу мотиваційна система виступає одним із ключових інструментів підвищення продуктивності праці й забезпечення конкурентоспроможності підприємства [4].

На основі проведеного аналізу господарсько-економічної діяльності ТПК «ОЛЬГА» ТОВ можна зробити висновок, що підприємство має потенціал для розвитку системи управління персоналом, проте існують певні проблемні аспекти, які безпосередньо пов'язані з мотивацією працівників. Зокрема, спостерігається зростання плинності кадрів серед робітничих професій, що може свідчити про недостатній рівень задоволеності умовами праці або винагородою.

Система мотивації підприємства включає як матеріальні, так і нематеріальні елементи стимулювання. До основних матеріальних інструментів належать заробітна плата, премії за результати діяльності та додаткові виплати. Нематеріальні стимули представлені можливостями

кар'єрного та професійного розвитку, внутрішнім переміщенням працівників між підрозділами, а також формуванням стабільного соціально-психологічного клімату в колективі.

Для оцінки ефективності діючої мотиваційної системи доцільно розглянути її ключові характеристики (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Основні характеристики діючої системи мотивації праці
персоналу ТПК «ОЛЬГА» ТОВ**

Елемент системи мотивації	Характеристика	Оцінка впливу
Матеріальне стимулювання	Заробітна плата, премії, доплати	Середній рівень впливу
Нематеріальна мотивація	Визнання результатів, кар'єрні перспективи	Потребує посилення
Організаційні умови праці	Лінійно-функціональна структура управління	Стабільний вплив
Соціально-психологічний клімат	Взаємодія в колективі, корпоративна культура	Помірний рівень
Можливості професійного розвитку	Внутрішні переміщення, підвищення кваліфікації	Позитивна тенденція

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Аналіз даних свідчить, що система мотивації підприємства має змішаний характер і орієнтована переважно на матеріальне стимулювання персоналу. Разом із тим сучасні підходи до управління людськими ресурсами передбачають перевагу комплексних моделей мотивації, у яких особливу роль відіграють нематеріальні фактори — визнання досягнень, розвиток корпоративної культури, гнучкість організації праці та залучення персоналу до прийняття рішень.

Одним із важливих індикаторів ефективності мотиваційної системи є взаємозв'язок між її елементами та показниками продуктивності праці. Проведений аналіз показав, що зростання виробітку на одного працівника супроводжується одночасним збільшенням обороту персоналу, що свідчить про наявність невикористаних резервів у сфері мотивації. Це означає, що

підприємство досягає економічних результатів переважно за рахунок організаційних факторів, але потенціал людського капіталу використовується не повністю.

Особливої уваги потребує проблема плинності кадрів серед робітничих професій. Основними причинами можуть виступати рівень заробітної плати, умови праці та недостатній розвиток нематеріальних форм заохочення. Відсутність стійкої внутрішньої мотивації може негативно впливати на трудову дисципліну та ефективність використання робочого часу.

У сучасних умовах важливим аспектом мотивації є індивідуалізація підходів до персоналу. Працівники різних категорій мають різні потреби: для частини персоналу визначальним чинником залишається матеріальна винагорода, тоді як інші орієнтуються на професійний розвиток, стабільність і визнання результатів праці. Тому впровадження гнучких мотиваційних програм є необхідною умовою підвищення ефективності системи управління персоналом [14].

Позитивною рисою підприємства є наявність можливостей внутрішньої ротації працівників, що сприяє професійному розвитку та формуванню кадрового резерву. Однак для посилення мотиваційного ефекту доцільно доповнити існуючу систему інструментами оцінювання результативності праці, програмами нематеріального заохочення та підвищення рівня залученості працівників до процесів прийняття управлінських рішень.

Отже, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що діюча система мотивації праці на підприємстві є функціональною, проте потребує подальшого вдосконалення відповідно до сучасних тенденцій управління людськими ресурсами. Підвищення її ефективності можливе шляхом посилення нематеріальних стимулів, розвитку корпоративної культури та впровадження більш гнучких моделей заохочення персоналу.

Сучасні умови функціонування українських підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, що зумовлено

економічними трансформаціями, змінами на ринку праці та тривалим впливом воєнного стану. У таких обставинах система мотивації праці набуває стратегічного значення, оскільки виступає не лише інструментом підвищення продуктивності, а й механізмом збереження трудового потенціалу підприємства.

Воєнний стан суттєво вплинув на пріоритети працівників та структуру їх мотиваційних потреб. Якщо у стабільних економічних умовах основну роль відігравали матеріальні стимули та кар'єрне зростання, то в сучасній реальності дедалі важливішими стають потреби у безпеці, стабільності зайнятості, соціальній підтримці та психологічній впевненості у завтрашньому дні [12]. Це означає, що підприємства мають адаптувати свої мотиваційні системи до нових соціально-економічних умов, посилюючи роль нематеріальних інструментів стимулювання.

Для досліджуваного підприємства особливо актуальним є питання підтримання стабільності трудового колективу. Наявність виробничого персоналу у значній кількості створює додаткову відповідальність щодо забезпечення безпечних умов праці, соціальних гарантій та прозорості комунікації між керівництвом і працівниками. У період воєнних ризиків працівники значно більше цінують відкритість керівництва, чіткість управлінських рішень та впевненість у збереженні робочого місця.

Крім того, воєнний стан сприяв зміні трудової поведінки персоналу. Частина працівників змушена адаптуватися до нових форматів зайнятості, змін у графіках роботи або додаткових навантажень. У таких умовах мотиваційна система повинна бути гнучкою та враховувати індивідуальні обставини працівників, зокрема можливість гнучкого режиму роботи, адаптацію робочих процесів та підтримку балансу між професійним і особистим життям [12].

Важливим аспектом сучасної мотивації є психологічна складова. Підвищений рівень стресу, викликаний воєнними подіями, може негативно впливати на продуктивність праці, рівень залученості та загальну атмосферу

в колективі. Саме тому підприємствам доцільно впроваджувати елементи психологічної підтримки, розвивати культуру взаємодопомоги та формувати середовище довіри. Практика свідчить, що навіть нематеріальні прояви уваги до працівників здатні суттєво посилити їхню мотивацію та лояльність.

Ще одним важливим викликом сучасності є конкуренція за кваліфіковані кадри. Через демографічні зміни та міграційні процеси підприємства стикаються з дефіцитом трудових ресурсів, що підвищує значущість ефективної мотиваційної політики. У таких умовах система стимулювання повинна бути спрямована не лише на залучення, але й на утримання персоналу шляхом створення довгострокових умов професійної реалізації.

Водночас аналіз показує, що в умовах воєнного стану зростає роль соціальної відповідальності бізнесу. Працівники позитивно сприймають участь підприємств у соціальних ініціативах, підтримку працівників та їхніх сімей, а також активну громадянську позицію компанії. Це формує додаткову емоційну мотивацію, зміцнює корпоративну ідентичність і сприяє підвищенню внутрішньої залученості персоналу.

Для підприємства важливим напрямом розвитку системи мотивації є поєднання економічних стимулів із елементами соціальної підтримки. Своєчасна виплата заробітної плати, додаткові соціальні гарантії, можливості професійного навчання та внутрішньої ротації створюють відчуття стабільності та перспективності роботи в компанії, що особливо цінується працівниками в сучасних умовах.

З огляду на сучасні виклики доцільним є переорієнтування мотиваційної політики на довгострокові цілі. Це передбачає розвиток внутрішньої мотивації працівників, формування культури залученості та підвищення рівня відповідальності персоналу за результати діяльності підприємства. Особливу роль у цьому процесі відіграє керівництво підприємства, яке має демонструвати послідовність у прийнятті рішень і підтримувати відкриту комунікацію з трудовим колективом.

Отже, сучасні умови функціонування підприємств в Україні, зокрема вплив воєнного стану, суттєво змінюють підходи до формування систем мотивації праці. Для забезпечення стабільності та підвищення ефективності діяльності підприємства необхідним є перехід до комплексних моделей мотивації, які поєднують економічні, соціально-психологічні та організаційні інструменти впливу. Саме така система дозволить не лише зберегти кадровий потенціал, але й створити передумови для сталого розвитку підприємства у післявоєнний період.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено комплексний аналіз господарсько-економічної діяльності та стану системи мотивації праці персоналу на підприємстві ТПК «ОЛЬГА» ТОВ. Дослідження організаційної структури підприємства показало, що лінійно-функціональна модель управління забезпечує необхідний рівень координації виробничих процесів, однак потребує подальшого розвитку мотиваційних механізмів для підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Аналіз кадрового складу та руху персоналу засвідчив тенденцію до зростання чисельності працівників поряд із підвищенням рівня плинності кадрів, що вказує на наявність певних недоліків у діючій системі стимулювання праці. Дослідження показників продуктивності праці підтвердило позитивну динаміку виробітку на одного працівника, однак одночасне скорочення фонду робочого часу свідчить про необхідність удосконалення організації праці та посилення внутрішньої мотивації персоналу.

Фінансовий аналіз підприємства показав достатній рівень загальної ліквідності та фінансової стійкості, що створює економічні передумови для впровадження сучасних мотиваційних інструментів. Разом із тим зростання

кредиторської заборгованості та залежність від оборотного капіталу вимагають підвищення ефективності управління трудовими ресурсами як одного з чинників стабілізації фінансового стану.

Оцінка діючої системи мотивації праці дозволила встановити, що на підприємстві переважають традиційні матеріальні стимули, тоді як потенціал нематеріальних методів мотивації використовується недостатньо. В умовах сучасних викликів, пов'язаних із воєнним станом та соціально-економічною нестабільністю, зростає значення психологічної підтримки працівників, гнучких умов праці, розвитку корпоративної культури та соціальної відповідальності бізнесу.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать про необхідність удосконалення системи мотивації персоналу шляхом її адаптації до сучасних умов функціонування підприємства, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, а також посилення індивідуалізованого підходу до управління трудовими ресурсами. Це зумовлює доцільність розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності мотиваційного механізму, які будуть обґрунтовані у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

3.1 Зарубіжний досвід формування ефективних систем мотивації праці персоналу

У сучасних умовах глобалізації ринку праці та трансформації управлінських підходів особливого значення набуває вивчення міжнародного досвіду мотивації персоналу. Аналіз практик провідних країн світу дозволяє визначити ефективні моделі стимулювання праці, які можуть бути адаптовані до умов функціонування українських підприємств, зокрема в період соціально-економічної нестабільності та воєнного стану [9].

Дослідження систем мотивації у країнах Західної Європи свідчить, що вони характеризуються високим рівнем диференціації економічних стимулів, поєднанням матеріальних і соціальних заохочень, а також орієнтацією на довгостроковий розвиток працівника. Важливим елементом виступає індивідуалізація винагороди, яка базується на оцінюванні особистого внеску працівника у результати діяльності компанії. Одночасно значна увага приділяється підвищенню кваліфікації персоналу, що розглядається як інвестиція в людський капітал [13].

Мотиваційна модель Німеччини поєднує ринкові механізми з потужною соціальною складовою. Основою виступає принцип соціальної справедливості, де мінімальна винагорода гарантується державою, а додаткові бонуси залежать від продуктивності праці та професійних досягнень. Багато німецьких компаній забезпечують працівників розширеними соціальними пакетами — медичним страхуванням, освітніми програмами та культурними ініціативами, що сприяє формуванню довгострокової лояльності персоналу.

У Франції система мотивації базується на поєднанні державного регулювання та ринкових стимулів. Характерною особливістю є індексація заробітної плати відповідно до рівня інфляції та активне використання індивідуальної оцінки результативності праці. Поширеними практиками є участь працівників у прибутку компанії, бонусні програми та корпоративне акціонування, що стимулює зацікавленість персоналу у зростанні фінансових результатів підприємства.

Модель мотивації у Швеції ґрунтується на принципах соціальної рівності та колективної відповідальності. Політика солідарної оплати праці передбачає зменшення розриву між мінімальними та максимальними доходами працівників. Такий підхід сприяє формуванню високого рівня соціальної стабільності та довіри в суспільстві, що позитивно впливає на продуктивність праці.

Досвід Польщі демонструє важливість адаптивності мотиваційних механізмів у періоди економічних трансформацій. Мотиваційна система спрямована на поєднання підвищення ефективності виробництва із соціальною підтримкою працівників, що є актуальним і для українських підприємств у сучасних умовах.

Особливої уваги заслуговує модель мотивації в США, яка орієнтована на стимулювання індивідуальної результативності та підприємницької ініціативи. Широко використовується система Pay for Performance (PFP), за якої рівень винагороди безпосередньо залежить від досягнутих показників. Такий підхід сприяє суттєвому зростанню продуктивності праці та зацікавленості персоналу у кінцевих результатах діяльності компанії.

Показовими прикладами ефективної мотивації є міжнародні корпорації. Зокрема, McDonald's забезпечує чітку систему адаптації персоналу та прозорі кар'єрні перспективи, що дозволяє швидко інтегрувати нових працівників у колектив. Apple розглядає співробітників як ключовий стратегічний ресурс, пропонуючи освітні програми, корпоративні бонуси та ініціативи соціальної підтримки. Компанія Microsoft активно впроваджує

програми розвитку персоналу, добровільне медичне страхування та підтримку балансу між роботою і особистим життям.

Особливий інтерес становить досвід Toyota Motor Corporation, де мотивація базується на поєднанні принципів довгострокової зайнятості, професійної ротації та колективної відповідальності. Працівники залучаються до процесів безперервного вдосконалення виробництва, що формує високий рівень внутрішньої мотивації та корпоративної ідентичності.

У Японії мотиваційна система традиційно базується на колективізмі та довгострокових трудових відносинах. Працівники розглядають компанію як соціальне середовище, де важливими є взаємна підтримка, командна робота та корпоративні цінності.

На відміну від цього, у Китаї значну роль відіграє нематеріальне стимулювання, пов'язане з соціальним статусом, професійним розвитком та системою компенсаційних пільг. Поєднання економічних стимулів із колективними цінностями формує гнучку модель мотивації, що швидко адаптується до змін ринку.

Сучасна міжнародна практика демонструє поширення нестандартних інструментів мотивації, серед яких: корпоративні освітні програми, оплачувані подорожі, підтримка сімей працівників, гнучкі формати зайнятості та програми добробуту персоналу. Такі підходи формують позитивний емоційний зв'язок працівника з компанією та підвищують рівень залученості.

Порівняння зарубіжного та вітчизняного досвіду показує, що українські підприємства поки що переважно орієнтовані на матеріальні стимули, тоді як сучасні міжнародні моделі базуються на комплексному підході, який поєднує економічні, соціальні й психологічні аспекти мотивації. В умовах воєнного стану для українських підприємств особливо актуальними стають інструменти соціальної підтримки, гнучкості управління персоналом та формування довгострокової довіри між

працівниками і роботодавцем.

Таким чином, міжнародний досвід свідчить, що ефективна система мотивації повинна бути адаптивною, орієнтованою на індивідуальні потреби працівників і поєднувати матеріальні стимули з розвитком корпоративної культури.

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується активною цифровізацією бізнес-процесів, що суттєво трансформує підходи до мотивації персоналу. Поширення дистанційних форм зайнятості, автоматизація управління та застосування цифрових платформ для оцінювання результативності праці зумовили появу нових мотиваційних інструментів, орієнтованих на гнучкість та персоналізацію. У багатьох міжнародних компаніях мотиваційні програми інтегруються із системами цифрової аналітики, що дозволяє оцінювати внесок кожного працівника у реальному часі та оперативно коригувати стимули [21].

У провідних країнах Європейського Союзу спостерігається тенденція переходу від традиційних моделей оплати праці до систем, що базуються на компетентнісному підході. У межах такої моделі винагорода залежить не лише від виконаних функцій, а й від рівня професійних навичок, здатності до інновацій та участі у розвитку компанії. Такий підхід стимулює працівників до безперервного навчання, що особливо актуально в умовах швидкого технологічного розвитку.

Особливу роль у сучасних мотиваційних системах відіграє концепція *employee experience* (досвід працівника), яка активно впроваджується міжнародними компаніями. Відповідно до цієї концепції підприємства створюють умови, що забезпечують позитивний досвід працівника на всіх етапах його взаємодії з організацією — від адаптації до професійного розвитку та кар'єрного зростання. Практика показує, що підвищення рівня задоволеності персоналу безпосередньо впливає на продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства.

Важливим елементом сучасної мотивації є розвиток культури гнучкої

роботи (flexible workplace). У багатьох міжнародних корпораціях працівникам надається можливість самостійно обирати формат виконання завдань, поєднувати дистанційну та офісну роботу, а також адаптувати графік відповідно до особистих потреб. Такий підхід дозволяє зменшити рівень професійного вигорання та підвищити загальну залученість персоналу.

Поряд із цим значної популярності набуває практика wellbeing-програм, спрямованих на підтримку фізичного та психологічного здоров'я працівників. У сучасних міжнародних компаніях мотивація дедалі частіше включає елементи психологічної підтримки, консультації спеціалістів, програми управління стресом та підтримку здорового способу життя. Умови глобальних криз і воєнних конфліктів підтверджують, що турбота про добробут працівників є вагомим фактором стабільності трудових колективів.

Суттєві зміни в мотиваційних підходах відбулися й під впливом поколінних трансформацій ринку праці. Представники молодших поколінь працівників орієнтуються не лише на фінансову винагороду, але й на змістовність роботи, можливості розвитку, соціальну відповідальність компанії та екологічні цінності. Саме тому сучасні мотиваційні системи все частіше включають корпоративні соціальні ініціативи, волонтерські програми та екологічні проєкти, які формують емоційний зв'язок працівника з організацією.

Не менш важливою тенденцією є зростання ролі немонетарних форм заохочення. До них належать публічне визнання результатів праці, можливості участі у стратегічному плануванні, розширення автономії працівників та створення умов для творчої самореалізації. Досвід багатьох міжнародних компаній свідчить, що саме поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів забезпечує найвищий рівень мотивації [34].

В умовах глобальної конкуренції за таланти значна увага приділяється employer branding — формуванню позитивного іміджу роботодавця. Компанії, які впроваджують прогресивні мотиваційні практики, мають кращі

можливості залучення висококваліфікованих працівників та формування стійкого кадрового потенціалу.

Сучасні геополітичні виклики, зокрема воєнні конфлікти та економічна нестабільність, сприяли зростанню ролі соціальної безпеки в системах мотивації. У багатьох країнах підприємства впроваджують програми підтримки працівників і їхніх сімей, створюють резервні фонди допомоги та адаптаційні механізми для персоналу, що опинився у складних життєвих обставинах. Такий підхід формує довіру до роботодавця та зміцнює корпоративну єдність.

Узагальнюючи міжнародний досвід, можна зазначити, що сучасні мотиваційні системи характеризуються переходом від стандартизованих моделей до гнучких, індивідуалізованих та соціально орієнтованих підходів. У центрі уваги опиняється працівник як ключовий носій знань і компетенцій, а мотивація розглядається як довгострокова інвестиція у розвиток підприємства.

Таким чином, аналіз зарубіжних моделей мотивації підтверджує доцільність їх часткової адаптації до умов функціонування українських підприємств. Врахування сучасних світових тенденцій дозволить підвищити ефективність системи управління персоналом, зменшити плинність кадрів і створити стійке підґрунтя для розвитку підприємства в умовах трансформаційної економіки.

3.2 Економічна результативність запропонованих заходів з удосконалення мотивації праці персоналу

Результати аналізу засвідчили: підприємство ТПК «ОЛЬГА» ТОВ має ресурсний потенціал для розвитку мотиваційної системи, однак існуючі підходи до стимулювання праці потребують вдосконалення. У сучасних умовах (воєнний стан, дефіцит кадрів, підвищена міграція, психологічне

навантаження) економічна ефективність мотиваційних рішень повинна оцінюватися не лише через прямі витрати, а й через зменшення прихованих втрат: плинності кадрів, зниження продуктивності, погіршення дисципліни й зростання витрат на адаптацію нових працівників.

Запропонована програма вдосконалення мотивації праці передбачає використання наявних внутрішніх резервів підприємства та усунення факторів, що формують незадоволеність працівників. Концептуально вона ґрунтується на таких принципах:

- баланс матеріальних інтересів працівників і фінансових можливостей підприємства;
- посилення внутрішньої конкурентоспроможності роботодавця (здатність утримувати ключових працівників і залучати необхідні компетенції);
- оптимальність мотиваційного впливу, тобто досягнення не максимальної, а раціональної інтенсивності праці без надмірного професійного виснаження;
- прозорість і справедливість, що мінімізує конфліктність і підвищує довіру до управлінських рішень;
- можливість реалізації професійного потенціалу працівника через зрозумілі правила оцінювання результатів.

При оцінюванні ефективності мотиваційних заходів необхідно враховувати як прямі витрати (додаткові виплати), так і непрямі — тимчасове зниження продуктивності під час адаптації, витрати на навчання, зростання управлінського навантаження тощо. У запропонованій програмі ключові рішення спроектовані так, щоб не створювати додаткового фінансового тиску, а перерозподіляти наявні стимули більш результативно.

Захід 1. Удосконалення Положення про оплату праці та запровадження прозорої структури заробітку. Проблемою діючої системи є недостатня формалізація критеріїв диференціації оплати, що знижує відчуття справедливості та послаблює мотивацію. Для усунення цього недоліку

пропонується внести зміни до Положення про оплату праці, закріпивши, що заробітна плата формується з двох частин:

- фіксований оклад (гарантована частина, залежить від посади/кваліфікації);
- змінна частина (премія) — залежить від індивідуальної результативності (КРІ/показники внеску).

Очікуваний ефект: зростання довіри до системи винагороди, зниження конфліктності, підвищення трудової дисципліни та контрольованості витрат на оплату праці.

Захід 2. Оптимізація розподілу преміального фонду через коефіцієнти трудової участі. Виявлено, що демотивуючим фактором є “зрівнялівка” під час преміювання. Тому пропонується впровадити механізм:

- крок 1: визначення базової премії шляхом рівного розподілу фонду;
- крок 2: коригування базової премії через коефіцієнт трудової участі, який формується на основі оцінки ділових якостей і результатів праці.

Цей підхід не потребує збільшення преміального фонду, але підсилює його мотиваційний ефект.

Захід 3. Перехід до елементів демократичного стилю управління. Для зниження внутрішньої напруги та підвищення залученості персоналу пропонується доповнити управління інструментами:

- регулярні виробничі наради з короткими протоколами рішень;
- фокус-групи/опитування щодо проблем робочих процесів;
- механізм розгляду конфліктних ситуацій (комісія/відповідальний);
- делегування частини рішень на рівень майстрів/бригадирів.

У воєнний період цей захід має особливу цінність, оскільки підсилює довіру, знижує емоційне напруження і підвищує стабільність колективу.

Для прозорого преміювання запропоновано систему оцінювання, що враховує:

- ділові якості (компетентність, відповідальність, ініціативність тощо);

- результати праці (обсяг, якість, ритмічність виконання).

Таблиця 3.1

**Матриця оцінювання ділових компетентностей працівників
(вагові коефіцієнти)**

Компетентність	Вага	1 бал (низько)	2 бали (середньо)	3 бали (високо)
Професійна компетентність	0,18	0,18	0,36	0,54
Відповідальність і точність виконання	0,16	0,16	0,32	0,48
Організованість	0,15	0,15	0,30	0,45
Командна взаємодія та комунікація	0,14	0,14	0,28	0,42
Ініціативність	0,16	0,16	0,32	0,48
Креативність/пошук рішень	0,16	0,16	0,32	0,48
Емоційна стійкість	0,12	0,12	0,24	0,36
Разом	1,00	1,00	2,00	3,00

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Таблиця 3.2

Матриця оцінювання результативності праці працівників (вагові коефіцієнти)

Показник результату	Вага	1 бал	2 бали	3 бали
Обсяг виконаних замовлень	0,35	0,35	0,70	1,05
Якість виконання замовлень	0,45	0,45	0,90	1,35
Ритмічність/дотримання строків	0,20	0,20	0,40	0,60
Разом	1,00	1,00	2,00	3,00

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

1) Економія витрат на зовнішній найм та адаптацію.

Пропонується визначати коефіцієнт преміювання працівника:

$$K = 0,2 \cdot O_d + 0,5 \cdot O_p \quad (3.1)$$

де

O_d — інтегральна оцінка ділових якостей (від 1 до 3),

O_p — інтегральна оцінка результатів праці (від 1 до 3).

Приклад: якщо $O_d=1,80$, а $O_p=2,25$, тоді,

$$K = 0,2 * 1,8 + 0,5 * 2,25 = 0,36 + 1,125 = 1,485$$

Отже, працівник отримує 1,485 базової премії, що формує відчутний зв'язок між внеском і винагородою.

Витрати на підготовку 1 працівника при зовнішньому наймі (за твоїми даними):

- доплати за суміщення: 4500 грн/міс;
- зарплата на випробувальному терміні: 10500 грн/міс;
- одноразові/навчальні витрати на період адаптації: 12500 грн.

Тоді витрати за 6 місяців:

$$(4500 + 10500) * 6 + 12500 = (15000 * 6) + 12500 = 90000 + 12500 = 102500 \text{ грн.}$$

Якщо уникнути заміни 3 працівників, економія становить:

$$102500 * 3 = 307500 \text{ грн.}$$

Це прямий резерв зниження витрат, який досягається через зменшення плинності кадрів і стабілізацію колективу.

2) Зменшення собівартості: вивільнення частини витрат, скоригована собівартість:

$$4547000 - 2700000 = 4277000 \text{ грн.}$$

3) Планове зростання продуктивності праці та виручки

Нехай базова продуктивність становить:

$$P_0 = 297368,4 \text{ грн./особу}$$

За планового зростання на 3,4%

$$P_1 = P_0 * 1,034 = 297368,4 * 1,034 = 307479,9 \text{ грн./особу}$$

За чисельності 17 осіб:

$$\text{Виручка план} = 307479,9 * 17 = 5227158,3 \text{ грн.}$$

Прогнозні фінансові результати від впровадження заходів

Таблиця 3.3

Прогноз впливу мотиваційних заходів на ключові фінансові показники

Показники	2023 р. (факт)	2025 р. (прогноз з урахуванням заходів)	Відхилення (+/-)
Виручка, грн	5 650 000,0	5 227 158,3	-422 841,7
Собівартість реалізації, грн	4 547 000,0	4 277 000,0	-270 000,0
Очікуваний чистий прибуток, грн*	226 093,1	676 892,5	+450 799,4

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Запропонований комплекс заходів спрямований на підвищення прозорості та справедливості оплати праці, посилення зв'язку між результатами діяльності та винагородою, а також формування більш демократичного стилю управління. Важливо, що ключовий елемент програми — перерозподіл преміального фонду з використанням коефіцієнтів трудової участі — не потребує додаткового фінансування, але суттєво підсилює мотиваційний ефект системи преміювання.

Економічний результат проявляється через зменшення непродуктивних витрат (адаптація/найм), потенційне зниження собівартості та підвищення продуктивності праці. Соціальний ефект полягає у покращенні морально-психологічного клімату, зниженні конфліктності, посиленні залученості працівників і формуванні стійкої лояльності персоналу в умовах воєнного стану.

Отже, впровадження запропонованих заходів створює підґрунтя для стабілізації кадрового складу, зростання результативності праці та підвищення загальної ефективності діяльності ТПК «ОЛЬГА» ТОВ, що дозволяє перейти до підсумкового узагальнення розділу та формування загальних висновків роботи.

Для підвищення керованості запропонованих змін важливо не лише окреслити заходи вдосконалення системи мотивації, а й визначити очікувані

результати та показники контролю (КРІ), за якими підприємство зможе оцінювати реальний ефект від впровадження програми. Такий підхід забезпечує прозорість управлінських рішень, зменшує ризики формального впровадження і дає можливість оперативно коригувати мотиваційні інструменти відповідно до змін зовнішнього середовища, зокрема в умовах воєнного стану.

Таблиця 3.4

Матриця впровадження заходів з удосконалення мотивації праці персоналу ТПК «ОЛЬГА» ТОВ: проблеми, рішення, очікувані ефекти та КРІ контролю

Виявлена проблема	Запропонований захід	Очікуваний ефект для підприємства	КРІ для контролю результативності
1	2	3	4
Нечіткі критерії диференціації заробітної плати, суб'єктивність оцінювання	Оновлення Положення про оплату праці: структура “оклад + змінна частина”, формалізація критеріїв	Підвищення сприйняття справедливості; зростання довіри до системи оплати	Частка працівників, які розуміють правила нарахування (% за опитуванням); кількість звернень/скарг щодо оплати; виконання планових показників підрозділами
“Зрівнялівка” при преміюванні, слабкий зв'язок премії з внеском	Розподіл преміального фонду через коефіцієнти трудової участі (оцінка компетентностей і результатів)	Посилення індивідуальної відповідальності; підвищення результативності; зменшення демотивації сильних працівників	Динаміка продуктивності праці; частка працівників з високими оцінками результатів; зниження частоти порушень дисципліни; виконання КРІ якості/строків
Зростання плинності кадрів серед робітників, витрати на найм і адаптацію	Комплекс утримання персоналу: прозоре преміювання + адаптаційні заходи + наставництво	Скорочення витрат на найм; стабілізація колективу; швидше включення новачків у роботу	Коефіцієнт плинності кадрів; витрати на зовнішній найм; середній період адаптації (дні/місяці); рівень закриття вакансій

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4
Низький рівень нематеріальної мотивації, дефіцит визнання	Запровадження практик визнання: подяки, рейтинг результативності, відзнаки за якість/ініціативність	Підвищення залученості; зміцнення лояльності; підвищення внутрішньої мотивації	Індекс залученості (за опитуванням); кількість поданих ініціатив/пропозицій; участь у внутрішніх програмах розвитку
Одноосібний стиль управління, недостатня комунікація та зворотний зв'язок	Елементи демократичного управління: фокус-групи, виробничі наради, механізм розгляду конфліктів	Зниження напруження в колективі; підвищення довіри; менше конфліктів	Кількість конфліктних ситуацій/скарг; швидкість вирішення питань; оцінка якості комунікації керівництва (опитування)
Ризики воєнного часу: стрес, тривожність, нестабільність, зниження працездатності	Психологічно підтримувальні елементи: гнучкість графіку за потреби, "періоди відновлення", підтримка працівників у кризових ситуаціях	Менше втрат робочого часу; менше вигорання; стабільніша продуктивність	Рівень прогулів/неявок; кількість лікарняних; втрати робочого часу; динаміка продуктивності праці в пікові періоди навантаження

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Представлена матриця демонструє, що запропонована програма вдосконалення мотивації праці персоналу є комплексною та керованою, оскільки кожна проблема має чітко визначений інструмент розв'язання, прогнозований ефект і вимірюваний показник контролю. Основний акцент зроблено на прозорості та справедливості винагороди, що є ключовим чинником довіри працівників і зниження внутрішньої напруги в колективі.

Запровадження коефіцієнтів трудової участі дозволяє посилити зв'язок між результатом і винагородою без збільшення загального преміального фонду, що є особливо актуальним для підприємств у період фінансових ризиків. У поєднанні з оновленням Положення про оплату праці це формує більш прогнозовану систему стимулювання, яка зменшує суб'єктивізм і ризики "зрівнялівки".

Окремо важливо, що програма враховує сучасні умови функціонування

підприємств в Україні під час воєнного стану. У цьому контексті мотиваційні інструменти мають виконувати не лише стимулюючу, а й стабілізаційну функцію: підтримувати працездатність персоналу, знижувати психологічне виснаження та зменшувати втрати робочого часу. Запропоновані КРІ дозволяють підприємству перейти від декларативних змін до управління мотивацією на основі даних і регулярного моніторингу.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів створює підґрунтя для підвищення продуктивності праці, скорочення витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, та зміцнення трудового потенціалу підприємства, що в сукупності забезпечує як економічний, так і соціальний ефект.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи досліджено сучасні напрями вдосконалення системи мотивації праці персоналу з урахуванням міжнародного досвіду та специфіки функціонування підприємств в умовах сучасних соціально-економічних викликів. Проведений аналіз зарубіжних моделей мотивації показав, що ефективні системи стимулювання базуються на поєднанні матеріальних і нематеріальних інструментів, індивідуалізації винагороди, розвитку корпоративної культури та залученні працівників до управлінських процесів. Використання таких підходів дозволяє підвищити залученість персоналу, зміцнити його лояльність і забезпечити довгострокову продуктивність праці.

На основі результатів аналізу діяльності ТПК «ОЛЬГА» ТОВ запропоновано комплекс заходів, спрямованих на удосконалення системи мотивації персоналу. Серед ключових напрямів визначено: підвищення прозорості та справедливості оплати праці, оптимізацію розподілу преміального фонду через систему коефіцієнтів трудової участі, розвиток елементів демократичного стилю управління та посилення нематеріальних

методів стимулювання. Запропоновані зміни орієнтовані на підвищення мотивації працівників без значного збільшення фінансового навантаження на підприємство.

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів підтвердила доцільність їх впровадження. Очікуваними результатами є зниження витрат, пов'язаних із плинністю кадрів і зовнішнім наймом, підвищення продуктивності праці, покращення морально-психологічного клімату в колективі та зростання рівня задоволеності працівників умовами праці. Особливого значення набуває адаптація мотиваційної системи до умов воєнного стану, що передбачає підвищення уваги до психологічної підтримки персоналу та формування стабільного соціального середовища на підприємстві.

Таким чином, запропоновані практичні рекомендації створюють підґрунтя для формування сучасної, гнучкої та економічно обґрунтованої системи мотивації праці, здатної забезпечити ефективне використання трудового потенціалу підприємства та підвищення його конкурентоспроможності в умовах сучасного економічного середовища.

ВИСНОВКИ

У сучасних соціально-економічних умовах, що характеризуються глибокими трансформаційними процесами, цифровізацією економіки, глобальною конкуренцією за людський капітал та впливом воєнного стану на функціонування бізнесу, питання ефективної мотивації праці персоналу набуває особливої актуальності. Результативність діяльності підприємств сьогодні дедалі більше залежить не лише від матеріально-технічних ресурсів, але й від здатності керівництва формувати дієву систему стимулювання, яка забезпечує залученість працівників, їх лояльність і орієнтацію на досягнення стратегічних цілей організації.

У межах виконаної кваліфікаційної роботи здійснено комплексне дослідження теоретичних засад мотивації праці персоналу, проведено аналіз діючої системи мотивації на підприємстві ТПК «ОЛЬГА» ТОВ, а також розроблено практичні рекомендації щодо її вдосконалення з урахуванням сучасних викликів та міжнародного досвіду.

У процесі дослідження встановлено, що мотивація праці персоналу є багатокомпонентною управлінською категорією, яка поєднує систему внутрішніх і зовнішніх стимулів, спрямованих на формування трудової активності працівників. Розглянуті класичні та сучасні теорії мотивації підтвердили, що ефективність системи стимулювання залежить від здатності підприємства враховувати різноманітність потреб працівників, їх професійні та соціально-психологічні особливості.

Доведено, що сучасні мотиваційні моделі поступово переходять від переважно матеріального стимулювання до комплексного підходу, який включає розвиток корпоративної культури, можливості професійного зростання, гнучкі умови праці та підтримку балансу між роботою та особистим життям. Особливу роль відіграє індивідуалізація мотиваційних механізмів, що дозволяє підвищити ефективність управління людськими ресурсами в умовах змінного зовнішнього середовища.

Водночас теоретичне дослідження показало, що у сучасних умовах воєнного стану в Україні мотивація праці набуває додаткового соціального та психологічного змісту. Поряд із матеріальними чинниками дедалі більшого значення набувають стабільність зайнятості, довіра до керівництва, психологічна підтримка та соціальна відповідальність роботодавця.

У другому розділі роботи проведено аналіз господарсько-економічної діяльності підприємства, структури персоналу, руху кадрів, продуктивності праці та діючої системи мотивації. Встановлено, що підприємство характеризується стабільною організаційною структурою та достатнім рівнем ресурсного забезпечення, що створює сприятливі умови для впровадження сучасних мотиваційних інструментів.

Аналіз трудових ресурсів показав, що основну частку персоналу становлять робітники, що обумовлено виробничою специфікою підприємства. Водночас виявлено тенденції до зростання плинності кадрів, що свідчить про наявність проблем у системі стимулювання праці. Збільшення кадрового обороту супроводжується додатковими витратами на найм і адаптацію нових працівників, що негативно впливає на загальну ефективність діяльності.

Дослідження продуктивності праці підтвердило позитивну динаміку виробітку на одного працівника, однак одночасно зафіксовано зниження фактичного фонду робочого часу, що свідчить про необхідність удосконалення управління трудовими ресурсами та підсилення мотиваційної складової.

Оцінка фінансового стану підприємства показала достатній рівень ліквідності та фінансової стійкості, що створює економічні передумови для реалізації заходів з удосконалення мотиваційної системи без значного ризику для фінансової стабільності компанії.

У ході дослідження встановлено, що на підприємстві переважають традиційні матеріальні методи стимулювання, тоді як потенціал нематеріальної мотивації використовується недостатньо. Основними

проблемами системи мотивації визначено:

- недостатню прозорість критеріїв розподілу преміальних виплат;
- слабкий зв'язок між результатами праці та рівнем винагороди;
- елементи одноосібного стилю управління;
- недостатню увагу до соціально-психологічних аспектів мотивації.

Виявлено, що саме розбіжність між очікуваннями працівників і реальною практикою стимулювання знижує рівень задоволеності працею та послаблює трудову активність персоналу.

Дослідження зарубіжних моделей мотивації підтвердило, що успішні міжнародні компанії використовують комплексний підхід, який поєднує матеріальні стимули, розвиток професійних компетенцій, участь працівників у прийнятті рішень та програми соціальної підтримки. Встановлено, що сучасні системи мотивації орієнтовані на формування довгострокової залученості персоналу, розвиток внутрішньої мотивації та підвищення емоційної прихильності до компанії.

Особливо актуальними для українських підприємств є такі міжнародні тенденції:

- прозорість систем оцінювання працівників;
- індивідуалізація винагороди;
- розвиток корпоративної культури;
- впровадження цифрових інструментів управління персоналом;
- програми підтримки психологічного добробуту працівників.

На основі проведеного аналізу розроблено комплекс заходів, спрямованих на удосконалення мотиваційної системи підприємства. До ключових рекомендацій віднесено:

- оновлення Положення про оплату праці та формалізацію критеріїв диференціації заробітної плати;
- впровадження системи коефіцієнтів трудової участі при розподілі преміального фонду;
- розвиток елементів демократичного стилю управління;

- посилення нематеріальних форм стимулювання;
- впровадження механізмів психологічної підтримки працівників у сучасних умовах.

Розрахунки показали, що впровадження запропонованих заходів дозволяє зменшити витрати, пов'язані з плинністю кадрів і зовнішнім наймом, підвищити продуктивність праці та забезпечити зростання економічної ефективності діяльності підприємства. Важливо, що більшість запропонованих заходів не потребують значних додаткових фінансових витрат і можуть бути реалізовані шляхом оптимізації існуючих процесів.

Очікувані результати впровадження запропонованої системи мотивації включають:

- покращення морально-психологічного клімату в колективі;
- підвищення довіри працівників до керівництва;
- зниження рівня конфліктності та професійного вигорання;
- посилення корпоративної ідентичності;
- формування стійкої орієнтації працівників на результат.

Умови воєнного стану підсилюють значущість соціально орієнтованого підходу до мотивації, що дозволяє підприємствам не лише зберігати кадровий потенціал, але й забезпечувати стабільність виробничих процесів.

Отже, мету кваліфікаційної роботи досягнуто: досліджено теоретичні засади мотивації праці, проведено комплексний аналіз існуючої системи стимулювання персоналу на підприємстві та обґрунтовано практичні рекомендації щодо її вдосконалення.

Проведене дослідження підтвердило, що ефективна система мотивації праці є одним із ключових чинників підвищення результативності діяльності підприємства. В сучасних умовах вона повинна бути гнучкою, прозорою, соціально орієнтованою та адаптованою до потреб працівників і викликів зовнішнього середовища.

Застосування запропонованих заходів сприятиме підвищенню

продуктивності праці, зміцненню кадрового потенціалу та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності підприємства у динамічних умовах розвитку економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова, Н. С. Мотивація персоналу в умовах цифрової трансформації економіки. Економіка та суспільство. 2021. - №25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/25-2021-akimova> (дата звернення 14.10.2025).
2. Антонюк, В. П. Сучасні тенденції мотивації праці в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2020. - №2. С. 145–152. URL: <https://evd.luguniv.edu.ua/index.php/evd/article/view/2020-2-antonuk> (дата звернення 04.09.2025).
3. Бабенко Д.О., Корольков В.В. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2020. – №11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.69> (дата звернення: 05.12.2025).
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В. 2020. 466 с.
5. Бондарчук Л. Сутність та особливості організації праці сучасного менеджера. Економіка та суспільство. 2021. - № 31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-44> . (дата звернення: 26.09.2025).
6. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка». ТНЕУ, 2020. 212 с.
7. Василик А. В., Вонберг Т. В., Дорош М. О. Фактори та заходи забезпечення задоволеності працею в сучасних умовах. Modern Economics. 2020. - № 21. С. 30-36. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V21\(2020\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V21(2020)-05) (дата звернення 03.11.2025).
8. Васюта В., Радченко А. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. Галицький економічний вісник. 2024. - №1 (86). С.134 – 140. URL:

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.134 (дата звернення: 15.11.2025).

9. Галушак М., Кучинський В. Міжнародний досвід мотивації персоналу як зразок для України. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації – матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 23-24 листопада 2022 р.) – Т. : ФОП Паляниця В.А., с. 6-7.

10. Герасименко О. О. КРІ-мотивація як засіб підвищення ефективності праці. Формування ринкових відносин в Україні. 2024. № 2. С. 112–117.

11. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 559 с.

12. Данилюк Д. О. Методи управління персоналом в умовах війни. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2023. - Том 2. № 15. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699> (дата звернення: 06.12.2025).

13. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 398 с.

14. Журавльов О., Каламан О. Нематеріальна мотивація як інструмент утримання трудових ресурсів в умовах воєнного часу. Київський економічний науковий журнал. 2024. - № 5. С. 27–31. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-4> (дата звернення: 02.12.2025).

15. Ільч Л.М., Акіліна О.В. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник.— К. : Київський ун-т ім. Бориса Грінченка, 2020. — 952 с.

16. Калина А. В. Економіка праці : навч. посіб. Київ : МАУП, 2022. 272 с.

17. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. — К.: КНЕУ, 2002. 337 с.

18. Корнілова О. В., Кузнєцова Л. В. Управління персоналом. Тайм

менеджмент : навч.-мето. посіб.; Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». Одеса, 2024. 71 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/28718>

19. Костишина Т. А. Оплата праці та соціально-трудова відносини : навч. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2021. 245 с.

20. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник. Львів : Магнолія 2006, 2022. 464 с.

21. Лизак М. П., Материнська О. А., Гринів Л. В. Сучасні тенденції у менеджменті: перехід до гібридної робочої моделі та дистанційного управління. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. - Вип. 8 (08). С. 29-36. URL : <http://hdl.handle.net/123456789/20770> (дата звернення: 11.12.2025).

22. Лутай Л. А. КРІ як ефективний інструмент мотивації. Бізнес Інформ. 2020. - № 11. С. 250–255. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/740977/1/ZbForumSOIS-2024.pdf> (дата звернення 22.12.2025).

23. Любенко, О. О. Материнська О.А.. Право на працю в умовах війни. Забезпечення прав людини: національний і міжнародний виміри : Збірник матеріалів III–ї Всеукраїнської науково-практичної конференції до 75-річчя Загальної декларації прав людини (м. Вінниця, 07 грудня 2023 року). Вінниця, 2024. С. 212 - 215.

24. Марченко О. І. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2024. 192 с.

25. Материнська О.А. Комунікація в менеджменті: навчально-методичний посібник. - Вінниця.: ВДПУ імені М. Коцюбинського, 2024. - 112 с.

26. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 60. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141> (дата звернення: 04.12.2025).

27. Носань Н., Зачосова Н., Гапоненко Н. Використання мотивації

персоналу як технології управління кадровою безпекою бізнесу в системі менеджменту підприємницької діяльності. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2024. - № 3(99). С. 34–38. URL : <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.6> (дата звернення: 29.10.2025).

28. Олійник Н. М. Управління розвитком персоналу в умовах змін. *Стратегія економічного розвитку України*. 2021. - № 48. С. 34–42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5356> (дата звернення 17.11.2025).

29. Офіційні дані ТПК «ОЛЬГА» ТОВ URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/22450985/ (дата звернення: 11.09.2025).

30. Петровська, О. М., Грицаєнко, Ю. В. Філософія інновацій в системі управління персоналом як рушійна сила сталого розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2024 - №14. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-07-02> (дата звернення: 07.01.2026).

31. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. - № 2(02). С. 45–48. URL : <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8> (дата звернення: 03.10.2025).

32. Пряхников М. С. Мотивація трудової діяльності : навч. посіб. Київ : Академія, 2022. 368 с.

33. Ситник Й., Пенгрин А. Удосконалення моделі мотивації персоналу закладів середньої освіти./ *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. - № 4. С. 23–31. URL : <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-3>

34. Штулер І. Ю. Мотивація та стимулювання праці в сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2024. № 1. С. 14–20. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/113465f7-44ea-4363-90ee-63fe15226379> (дата звернення 18.10.2025).

35. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management*

Practice. 16th ed. Kogan Page, 2022. 880 p. URL: https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf

36. Deloitte. Global Human Capital Trends 2024.

37. Pink Daniel H. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. New York : Riverhead Books, 2020. 288 p.

38. Statista. Employee motivation in the retail sector worldwide. 2024.

39. Thomas A. Stewart. Intellectual capital. The new wealth of organizations. New York, 2019. 254 p.