

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра менеджменту

ЗБОЖИНСЬКИЙ МАКСИМ СЕРГІЙОВИЧ

**МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ
КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКУ ПРАЦІ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:

ЧУЛПА ІГОР ДМИТРОВИЧ,

кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № ____
засідання кафедри менеджменту
від ____ 2025 р.

Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Перший (бакалаврський) рівень
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

«5» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Збожинському Максиму Сергійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Мотивація персоналу організації в умовах посилення конкуренції на ринку праці
Керівник роботи (проєкту) Чуліпа Ігор Дмитрович, кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
2. Строк подання здобувачем роботи (проєкту) 12.06.2025 р.
3. Мета та завдання ВКР (проєкту) Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування та дослідження та дослідження процесів мотивації персоналу організації в умовах посилення конкуренції на ринку праці. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: дослідити значення та сутність мотивації персоналу організації; охарактеризувати методи мотивації персоналу організації; систематизувати методичні підходи до оцінювання ефективності мотивації персоналу організації; розглянути загальну характеристику підприємства та його основні техніко-економічні показники; здійснити аналіз складових мотивації персоналу підприємства; оцінити ефективність складових мотивації персоналу підприємства.
4. Дата видачі завдання 5.11.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Збожинський М. С. Мотивація персоналу організації в умовах посилення конкуренції на ринку праці.

У кваліфікаційній роботі викладено теоретичні та методичні основи мотивації персоналу організації в умовах посилення конкуренції на ринку праці. Розглянуто сутність мотивації як економічної категорії та як елемента системи управління персоналом, визначено її значення для забезпечення ефективної діяльності підприємства. Обґрунтовано роль мотивації у формуванні продуктивної трудової поведінки працівників, досягненні стратегічних цілей та забезпеченні конкурентоспроможності організації.

Окрему увагу приділено класифікації методів мотивації персоналу, що охоплює матеріальні, нематеріальні, соціально-психологічні та організаційні чинники. Розкрито ключові підходи до побудови ефективної мотиваційної системи з урахуванням особливостей сучасного ринку праці. Розглянуто методичні засади оцінювання ефективності мотивації персоналу, зокрема індекси залученості, плинності кадрів, коефіцієнти задоволеності працею тощо.

Проведено аналіз діяльності досліджуваного підприємства, визначено основні показники його фінансово-господарської діяльності та охарактеризовано наявну систему мотивації персоналу. Здійснено оцінку рівня мотивації працівників із використанням соціологічних методів (анкетування, спостереження) та кількісних показників (продуктивність праці, плинність кадрів, рівень задоволеності). Виявлено основні проблеми в системі мотивації, такі як переважання матеріальних стимулів при недооцінці нематеріальних чинників, відсутність індивідуального підходу до потреб працівників, низький рівень зворотного зв'язку з керівництвом.

Наукова новизна роботи полягає у вдосконаленні теоретико-методичних засад управління мотивацією персоналу з урахуванням змін у ринковому

середовищі та зростання конкуренції за трудові ресурси. Результати дослідження мають практичну цінність і можуть бути використані для формування ефективної мотиваційної політики на підприємствах різних видів діяльності.

Ключові слова: управління персоналом, мотивація персоналу, організація, складові мотивації персону організації.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКУ ПРАЦІ	
1.1. Значення та сутність мотивації персоналу організації.....	8
1.2. Методи мотивації персоналу організації.....	12
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності мотивації персоналу організації.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РІВНЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз показників його діяльності.....	22
2.2. Аналіз складових мотивації персоналу підприємства	29
2.3. Оцінка ефективності складових мотивації персоналу підприємства.....	34
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ	
ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТКИ.....	51

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах стрімкої трансформації ринку праці, загострення конкуренції між роботодавцями та зростаючої мобільності кадрів мотивація персоналу набуває вирішального значення для стабільності й успішного розвитку організацій. Сучасні працівники прагнуть не лише матеріальної винагороди, але й емоційного комфорту, можливостей для професійного зростання та відчуття цінності своєї праці. Конкурентоспроможність організації дедалі більше визначається її здатністю приваблювати, утримувати й розвивати талановитих фахівців. У зв'язку з цим менеджмент організацій стикається з потребою переосмислення систем мотивації: від традиційних, орієнтованих на оплату праці, – до комплексних, гнучких моделей, що враховують індивідуальні потреби співробітників.

Аналіз сучасної наукової літератури свідчить про зростаючий інтерес науковців до проблеми мотивації персоналу як ключового чинника ефективності діяльності підприємства, особливо в умовах ринкової конкуренції та динамічних змін середовища. У вітчизняному науковому дискурсі питання мотивації працівників активно розробляється провідними науковцями. До них належать О. Гавриш, Л. Заставнюк, В. Ігнатюк, Л. Квасній, А. Колот, О. Крушельницька, Д. Мельничук, П. Перерва, С. Прохоровська, Л. Тараєвська, Г. Туніна, С. Цимбалюк та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування та дослідження процесів мотивації персоналу організації в умовах посилення конкуренції на ринку праці.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- дослідити значення та сутність мотивації персоналу організації;
- охарактеризувати методи мотивації персоналу організації;

- систематизувати методичні підходи до оцінювання ефективності мотивації персоналу організації;
- розглянути загальну характеристику підприємства та його основні техніко-економічні показники;
- здійснити аналіз складових мотивації персоналу підприємства;
- оцінити ефективність складових мотивації персоналу підприємства.

Об'єкт дослідження – процес мотивації персоналу організації в умовах посилення конкуренції на ринку праці.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних та прикладних засад мотивації персоналу організації в умовах посилення конкуренції на ринку праці.

Матеріал дослідження становлять посібники, монографії, фахові статті та інші наукові праці вітчизняних науковців, дані статистичної, фінансової та управлінської звітності підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад процесу мотивації персоналу організації в умовах посилення конкуренції на ринку праці.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що кваліфікаційна робота містить науково обґрунтовані теоретичні та методичні положення, висновки і пропозиції щодо мотивації персоналу організації в умовах посилення конкуренції на ринку праці.

Апробація результатів та публікації. Результати дослідження обговорено на Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень» (13–14 травня 2025 р., м. Луцьк). За результатами обговорення опубліковано 1 тези доповідей [24].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКУ ПРАЦІ

1.1. Значення та сутність мотивації персоналу організації

Мотивація персоналу – це комплекс внутрішніх і зовнішніх чинників, які спонукають працівника до певної поведінки, спрямованої на досягнення цілей як особистих, так і організаційних. У контексті сучасного менеджменту вона виступає ключовим елементом управління людськими ресурсами, адже ефективна система мотивації здатна істотно підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів, посилити корпоративну лояльність та сприяти інноваційності.

Саме мотивація праці виступає однією з ключових функцій управління на промисловому підприємстві. Лише за умови наявності ефективної системи трудової мотивації свідоме підприємство здатне повною мірою реалізувати свій виробничий потенціал задля досягнення економічного зростання. Недостатній рівень мотивації працівників може стати серйозним стримувальним чинником, який негативно впливає на економічну ефективність як виробничих, так і комерційних процесів [1].

Сутність мотивації полягає в активізації внутрішнього потенціалу працівника, його прагнень, інтересів, потреб і цінностей з метою досягнення спільних результатів. У класичних і сучасних теоріях управління мотивацію розглядають як процес, що базується на розумінні природи людської поведінки. Наприклад, відома ієрархія потреб А. Маслоу пояснює, що людина прагне задовольнити потреби від найпримітивніших фізіологічних до найвищого рівня самореалізації, і це прагнення лежить в основі її трудової активності.

О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук розглядають мотивацію як «бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність» [2].

А. М. Колот та С. О. Цимбалюк розглядають мотивацію як:

1) «характеристику психологічного стану людини, який є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу й характеризує міру її трудової активності»;

2) «процес свідомого вибору особистістю певного типу поведінки відповідно до поставленої мети, яка спонукає її до певних дій чи бездіяльності»;

3) «сферу фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації задля досягнення особистих її цілей та цілей організації» [3, с. 20].

В. Ігнатюк, Г. Туніна у своїй науковій роботі визначають мотивацію як «здатність людини задовольняти свої потреби (матеріальні і духовні) через трудову діяльність. Мотивація – це спонукання до здійснення певної діяльності, визначається напрямком діяльності людини» [4].

Л. Заставнюк вважає, що під поняттям «мотивація» розуміється «якісний симбіоз внутрішніх та зовнішніх чинників, використання яких направлене на самомотивацію, а також зацікавлення, спонукання та стимулювання персоналу підприємства щодо підвищення показників ефективності та рівня продуктивності праці в сучасних організаціях [5].

На думку О. А. Гавриш і Ю. О. Гавриш під мотивацією персоналу необхідно розуміти «шляхи стимулювання працівників, які будуть відповідати ринковим умовам і будуть спроможні задовольнити їх потреби, відповідно конкурентоспроможність підприємства зросте» [6].

Для того щоб мотивація працівника була ефективною, необхідно наявність внутрішнього мотиву – особистісної цілі, яка має індивідуальне значення для працівника у контексті трудової діяльності. Ймовірність формування та активізації мотиву значною мірою залежить від умов праці, які забезпечує керівництво організації. Відповідно до загальноприйнятої класифікації, мотивацію поділяють на два основні типи – внутрішню та зовнішню.

Внутрішня мотивація ґрунтується на особистому інтересі до виконуваної роботи, її значущості, свободі у прийнятті рішень, а також на можливості самореалізації та розвитку індивідуальних навичок і здібностей. Вона виникає природно і підтримується за рахунок задоволення від самої діяльності.

Зовнішня мотивація, навпаки, формується під впливом зовнішніх стимулів – таких як умови оплати праці, наявність соціальних гарантій, перспектива кар'єрного зростання, система заохочень і санкцій з боку керівництва. Основним завданням зовнішніх стимулів є створення потужного впливу на поведінку працівника, навіть якщо цей вплив є короточасним [7].

На практиці найвищу результативність демонструє поєднання обох типів мотивації. Комплексний підхід, за якого внутрішні та зовнішні фактори взаємодіють, дозволяє забезпечити стабільну зацікавленість працівника у трудовому процесі та сприяє досягненню високих показників ефективності діяльності організації [7].

Значення мотивації в організації визначається кількома ключовими особливостями:

- підвищення продуктивності праці. Мотивований працівник демонструє більшу ініціативу, витривалість та відповідальність, що напряду впливає на ефективність діяльності всієї організації;
- покращення клімату в колективі. Адекватна мотиваційна система сприяє зменшенню конфліктності, підвищенню командного духу та формуванню позитивної корпоративної культури;
- утримання та розвиток персоналу. За наявності продуманої мотиваційної політики працівники зацікавлені у тривалому співробітництві з організацією, що дозволяє зберігати і розвивати інтелектуальний капітал;
- забезпечення стратегічного розвитку. Мотивація сприяє орієнтації працівників на досягнення довгострокових цілей організації, залучає їх до процесів інновацій та змін.

Також серед основних завдань мотивації персоналу науковці виділяють [8]:

- 1) формування у кожного співробітника розуміння сутності і значущості мотивації в процесі роботи;
- 2) навчання персоналу та управлінського персоналу в психологічних основах комунікації;
- 3) формування демократичних підходів до управління персоналом у кожного керівника з використанням сучасних методів мотивації.

Кінцевий результат мотивації полягає у досягненні стратегічної мети підприємства, а саме створенні необхідних умов для економічного зростання та конкурентоспроможності підприємства. Процес мотивації працівників представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Процес мотивації персоналу організації

Примітка: джерело [9]

Будь-який суб'єкт господарювання зацікавлений в зростанні мотивації своїх працівників з низки причин – з метою збільшення ефективності праці, стимулювання бажання підвищувати кваліфікацію, зниження плинності й утримання найцінніших кадрів.

Для цього застосовуються матеріальні (грошові та негрошові) і нематеріальні методи мотивації. Їх можна використовувати одночасно або вибирати ті, які можна реалізувати доступними ресурсами і які, ймовірно,

найкраще спрацюють на залучення персоналу [10]. До матеріальної мотивації можна віднести: оплату праці, премії та бонуси; частку від прибутку або акції підприємства; медичне страхування; компенсацію вартості проїзду; допомогу в релокації в інше місто/країну; безкоштовні обіди; знижки на товари або послуги підприємства; оплату абонементу в спортзалі; корпоративні подарунки для робітників та їхніх дітей.

Нематеріальна мотивація для працівників включає: професійну підготовку, підвищення кваліфікації за рахунок організації; облаштовані зони для відпочинку, занять спортом і прийому їжі; гнучкий графік і/або віддалений формат роботи; регулярну модернізацію робочого місця; цікаві корпоративні заходи; якісний зворотний зв'язок; автономну роботу з певним ступенем свободи [10].

Керівництво сучасних підприємств повинно усвідомлювати, що ефективна мотивація персоналу, яка базується на принципах інноваційності, прозорості та справедливості, є ключовим інструментом управління людським капіталом. Така мотивація не лише стимулює працівників до досягнення короткострокових виробничих цілей, а й сприяє формуванню стратегічної орієнтації на розвиток тощо [11]. Відповідно, мотивація персоналу виступає не лише внутрішнім інструментом управління, а й важливою передумовою сталого зростання підприємства в умовах конкурентної економіки. Саме через людський ресурс реалізуються як тактичні завдання, так і довгострокова стратегія організації.

Отже, мотивація персоналу є невід'ємною складовою успішної діяльності організації, а її правильне розуміння та впровадження дозволяє не лише підвищити ефективність праці, а й створити сприятливі умови для сталого розвитку підприємства.

1.2.Методи мотивації персоналу організації

Мотивація працівників є ключовим елементом ефективного управління персоналом. Вона визначає рівень залученості, продуктивності та лояльності співробітників.

Для ефективного стимулювання працівників керівництво повинно враховувати як короткострокові, так і довгострокові мотиваційні чинники. Короткострокові стимули спрямовані на заохочення виконання поточних завдань і проєктів відповідно до стратегічних планів організації. Водночас довгострокові стимули мають формувати в працівника розуміння його ролі в організації, перспективи розвитку та досягнення особистих цілей. Такий підхід забезпечує узгодженість між очікуваннями обох сторін і знижує ризик конфліктів, сприяючи продуктивній та стабільній співпраці [12].

Аналізуючи природу мотивації, людських потреб, стимулів і чинників, що впливають на їхню результативність, можна узагальнити, що мотивація працівників формується під впливом трьох основних груп чинників: внутрішніх (особисті прагнення, самореалізація, інтерес до праці), зовнішніх (оплата, кар'єрне зростання, умови праці) та соціальних (відносини в колективі, підтримка, визнання з боку колег і керівництва). Усі ці аспекти взаємодіють між собою і потребують комплексного врахування для побудови ефективної мотиваційної системи (рис. 1.2).

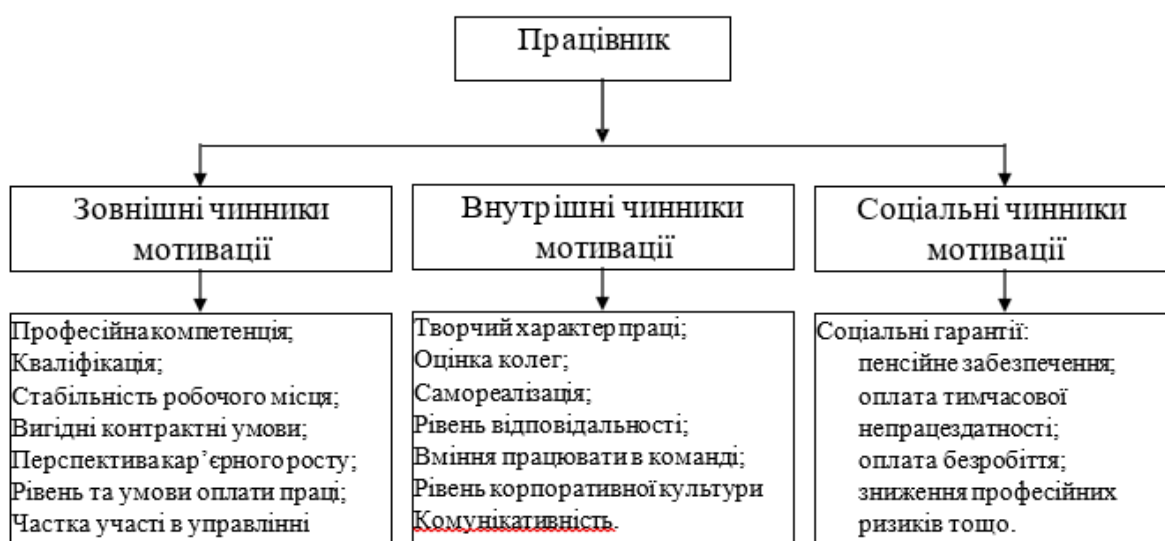


Рис. 1.2. Мотиваційні чинники, що впливають на працівника

Примітка: джерело [13]

Зовнішні фактори включають рівень доходу, можливості кар'єрного зростання, суспільне визнання та статус. Сам механізм мотивації ґрунтується на системі взаємозв'язків, через які особа засвоює соціально прийнятні цінності, норми й правила, що впливають на її трудову поведінку [12]. Вони задовольняють потреби працівника та його сім'ї у харчуванні, одязі, житлі, дозвіллі, відпочинку тощо. Ваше задоволення формується через зарплату, надбавки, премії та інші умови, які відповідають ефективності роботи. Таким чином, зовнішні мотиватори пов'язані з умовами праці та видом винагороди [13].

Внутрішні мотиваційні чинники обумовлені почуттями та емоціями працівника, які підтримують його мотивацію. Висока продуктивність залежить від творчого підходу до роботи, участі у розвитку виробництва, позитивної оцінки колег, високого рівня відповідальності, можливості самореалізації, задоволення від результатів праці. Важливі також взаємоповага, розуміння та ефективна комунікація між співробітниками на різних рівнях, визнання керівництвом сильних сторін працівника, а також самооцінка, лідерські якості та особистий авторитет.

До соціальних факторів мотивації належать різні соціальні гарантії, серед яких ключовими є соціальні пакети, пенсійне забезпечення, право на оплачувану відпустку, вихідна допомога, премії, оздоровлення, а також гарантії у випадку повної або часткової втрати працездатності. Також важливий вплив життєвих обставин, що впливають на умови праці, таких як хвороба, смерть близьких або стихійні лиха [13].

Методи мотивації можна класифікувати за різними критеріями, враховуючи як традиційні, так і сучасні підходи.

1. Залежно від характеру впливу на працівника, методи мотивації поділяються на три основні групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Адміністративні методи мотивації ґрунтуються на нормативно-правовому регулюванні трудової діяльності. Вони передбачають застосування таких інструментів як посадові інструкції, розпорядження, накази, правила внутрішнього трудового розпорядку, службова субординація, дисциплінарна відповідальність. Ці методи забезпечують організаційну стабільність, формують чітку систему підпорядкування і контролю, сприяють дотриманню корпоративної етики.

Економічні методи мотивації орієнтовані на матеріальне заохочення працівників. Вони включають систему оплати праці (погодинна, відрядна, преміальна), бонуси за перевиконання планових показників, доплати за стаж, участь у прибутках, соціальні пільги (страхування, харчування, транспорт тощо). Економічна мотивація тісно пов'язана з результатами діяльності працівника, стимулює досягнення кращих показників і активну участь у діяльності підприємства. У сучасних умовах підприємства дедалі частіше застосовують КРІ (ключові показники ефективності) та гнучкі моделі винагородження [14].

Соціально-психологічні методи мотивації зосереджені на задоволенні соціальних і психологічних потреб працівника: потреби у визнанні, самореалізації, комунікації, належності до колективу. До таких методів належать: моральне заохочення, визнання досягнень, участь у прийнятті управлінських рішень, сприяння професійному зростанню, формування сприятливого мікроклімату в колективі. Важливу роль відіграють корпоративна культура, неформальні взаємини, заходи тимблдингу, коучинг і менторинг. Ці методи дозволяють підвищити внутрішню мотивацію, посилити командну згуртованість та емоційне залучення працівників до справ підприємства [15]. Детально вищенаведені методи представлені в додатку А.

Комплексне застосування всіх трьох груп методів є запорукою ефективного мотиваційного механізму. Адміністративні методи забезпечують дисципліну, економічні – матеріальну зацікавленість, а соціально-психологічні – емоційне залучення та особистісну реалізацію. Такий збалансований підхід

сприяє підвищенню рівня трудової активності, зменшенню плинності кадрів та формуванню стійкої системи корпоративних цінностей.

2. За формою заохочення розрізняють матеріальні та нематеріальні методи мотивації. Матеріальні методи включають пряме фінансове заохочення: заробітну плату, преміювання, доплати, участь у прибутках, додаткове соціальне забезпечення тощо. Зазначається, що матеріальна мотивація залишається дієвою лише за умови справедливого та прозорого механізму нарахування винагороди, а також її конкурентоспроможності [16].

Натомість нематеріальні методи фокусуються на задоволенні вищих потреб працівника – у визнанні, повазі, професійному розвитку, належності до колективу. Згідно з результатами дослідження Н. Болквадзе та Т. Гетьман, зростаюче значення набувають методи, що стимулюють самореалізацію працівників, зокрема через індивідуальні плани розвитку, систему наставництва та делегування повноважень [17]. Окрім цього, до групи нематеріальних методів можна віднести вручення різноманітних відзнак (грамот, подяк, сертифікатів тощо); адаптацію робочого графіка під потреби окремих працівників; переміщення працівника до більш комфортного робочого місця або кабінету; публічне відзначення професійних досягнень співробітника; організацію мотиваційних зустрічей з участю натхненних та авторитетних спікерів [18].

Нематеріальні стимули можуть мати як індивідуальний, так і колективний характер. В індивідуальному форматі це може бути, наприклад, встановлення гнучкого графіка для працівниці з малолітніми дітьми чи урочисте визнання заслуг окремого співробітника перед колегами. Серед популярних колективних форм заохочення – проведення спільних тренінгів, святкування важливих подій разом із командою, а також активна взаємодія та обмін досвідом між працівниками різних рівнів організаційної структури [18].

3. За джерелом впливу методи мотивації персоналу поділяються на зовнішню (екзогенну) та внутрішню (ендогенну) мотивацію. Зовнішня мотивація виникає під впливом зовнішніх стимулів; її основна мета – створити

умови, за яких виконання завдань приносить працівнику певну вигоду або дозволяє уникнути покарання: заробітна плата, премії, бонуси; соціальні пільги та гарантії (оплачувані відпустки, медичне страхування, харчування тощо); підвищення в посаді; службові привілеї (автомобіль, службове житло); санкції: попередження, догани, штрафи, звільнення.

Внутрішня мотивація (ендогенна) формується із внутрішніх потреб особистості, а саме бажання розвиватися, самореалізовуватися, відчувати значущість своєї праці. Вона ґрунтується на позитивних емоціях, які працівник отримує без матеріального винагородження: цікавість до самої роботи; потреба в самореалізації та розвитку; усвідомлення значущості власного внеску; бажання бути частиною команди; визнання колег і керівництва; відповідальність, довіра, самостійність у прийнятті рішень.

4. За часом впливу методи мотивації враховують тривалість дії мотиваційного інструменту на працівника: чи він стимулює короткострокову активність, чи забезпечує стаке залучення до роботи протягом тривалого періоду: короткострокові методи мотивації мають миттєвий ефект, зазвичай використовуються для стимулювання досягнення конкретних, обмежених у часі цілей (одноразові премії за перевиконання плану; бонуси за успішне завершення проєкту; вручення грамот чи подяк; корпоративні подарунки до свят; організація разових тимбілдинг-заходів; надання разового додаткового вихідного дня) та довгострокові методи мотивації спрямовані на побудову стабільного інтересу до праці та лояльності до організації (програми професійного розвитку та навчання; кар'єрне зростання; участь у прибутках або опції; пенсійне забезпечення чи накопичувальні програми; стабільні пільги (страхування, оплата лікування, корпоративний транспорт); розвиток корпоративної культури).

5. За спрямованістю методи мотивації враховують, на кого саме спрямовано мотиваційний вплив – окремого працівника чи колектив у цілому. Індивідуальні методи мотивації застосовуються з урахуванням особистих особливостей, потреб і досягнень конкретного працівника. Вони спрямовані на

персональне заохочення. Колективні методи мотивації спрямовані на групу працівників або весь персонал. Вони формують командний дух і підсилюють згуртованість колективу.

Раціональне поєднання наведених методів мотивації працівників дає змогу створити ефективну систему стимулювання персоналу. Гнучкий підхід до мотивації дозволяє врахувати як стратегічні цілі підприємства, так і потреби працівників на різних етапах їхньої професійної діяльності.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності мотивації персоналу організації

Оцінювання ефективності мотиваційної політики пов'язане з аналізом того, наскільки мотиваційні заходи сприяють досягненню організацією поставлених цілей (зростання продуктивності, зменшення плинності кадрів, підвищення якості послуг тощо). Навіть у різних типах організацій (приватних, державних, неприбуткових) загальними залишаються принципи оцінки: враховують як результативність персоналу, так і рівень його задоволеності. Так, за визначенням авторів [19], метою оцінювання є розробка методологічних рамок для вимірювання ефективності системи мотивації працівників у контексті сталого розвитку підприємства.

Для практичного оцінювання ефективності мотивації використовують різноманітні методи та інструменти. Найпоширеніші з них включають:

- SWOT-аналіз застосовується для стратегічної діагностики системи мотивації. Він допомагає виявити сильні та слабкі сторони існуючих мотиваторів, а також зовнішні можливості та загрози (економічні, соціальні, технологічні), що впливають на мотивацію персоналу. Наприклад, через SWOT-аналіз організація може оцінити, як внутрішні ресурси і корпоративна культура (сильні сторони) або нестабільність ринку та конкуренція (загрози) корелюють із мотиваційною політикою;

- встановлення та оцінка KPI індивідуальних працівників і команд – це засіб кількісно виміряти результати їхньої роботи. Виконання KPI напряду

залежить від вмотивованості працівника, тому аналіз динаміки ключових показників (продажі, обсяги виробництва, якість виконання завдань) слугує показником ефективності мотивації. Практика впровадження КРІ часто передбачає прив'язку бонусів та винагород до досягнення цілей, що само по собі є формою мотивації;

- балансована система показників інтегрує метрики мотивації у стратегічні перспективи організації. До неї входять фінансові показники (прибутковість, витрати на персонал), показники внутрішніх процесів, навчання і росту (розвиток навичок, кадровий резерв) та задоволеності персоналу. За допомогою BSC організація може співставити цілі мотивації з довгостроковими стратегіями (наприклад, розвиток «корпоративної культури» як невід'ємна частина стратегії відділу персоналу):

- опитування та анкетування персоналу: регулярні опитування дають безпосередню інформацію про оцінку працівниками системи мотивації. Наприклад, використовують стандартизовані анкети (запитальники про рівень задоволеності роботою, стрес-фактори, очікування від системи стимулів). Результати таких опитувань дозволяють визначити критичні зони (наприклад, низький рівень задоволеності зарплатою або невраховані потреби) і відстежувати зміну мотиваційного клімату з часом;

- багатокритеріальні методи (аналіз ієрархій, АНР) одночасно оцінювати систему мотивації за кількома параметрами. За цим підходом експерти задають ваги різним факторам мотивації і проводять розрахунки балів. У нагороду, як показує приклад [20], розроблені модифіковані методики, що використовують саме багатокритеріальні оцінки для комплексної діагностики мотиваційної системи. Це дає змогу формалізувати порівняння складових системи мотивації і обґрунтувати пріоритети її розвитку;

- матриці оцінювання мотивації передбачають побудову спеціальних табличних моделей взаємозв'язку показників. Зокрема, автори [19] пропонують матрицю співвідношення показників, в якій економічні та соціальні критерії ефективності (для підприємства та для працівника) сформовані двома осями

аналізу. У цій матриці наведено приклади показників: з економічних – темпи зростання виробітку, зміна кваліфікації, оборот кадрів; із соціальних – рівень задоволеності працівників зарплатою, справедливістю стимулів, умовами праці тощо. Використання таких матриць дозволяє комплексно зв'язати різноманітні дані (кількісні й якісні) та одержати інтегральні оцінки ефективності мотиваційної політики.

Підхід до оцінювання мотивації передбачає врахування багатьох критеріїв та показників. Наприклад, у дослідженні [20] аналізуються методичні підходи до оцінювання системи мотивації, де запропоновано модифіковану методику на основі використання багатокритеріальних методів оцінювання складових мотиваційної системи. Іншими словами, ефективність мотивації розглядається як комплексний показник, обґрунтований через сукупність числових та експертних оцінок. Таким чином, сучасні теоретичні основи оцінювання мотивації ґрунтуються на створенні формалізованих моделей та показників, які пов'язують якість стимулювання персоналу з ключовими результативними показниками організації.

Ефективність мотивації вимірюється через кількісні та якісні індикатори. Кількісні показники – це об'єктивні метрики, що відображають результативність праці та кадровий стан. Наприклад, сюди входять показники продуктивності (обсяг виробленої продукції чи наданих послуг на одного працівника), оборот працівників або коефіцієнт плинності кадрів, відсоток виконання плану, прибутковість на одного співробітника, рівень відсутності на робочому місці тощо [19]. Такі показники дозволяють оцінити, наскільки зміни в системі мотивації впливають на фактичні «економічні» результати організації.

Якісні показники – це насамперед суб'єктивні оцінки та індекси, які характеризують задоволеність і ставлення співробітників до системи стимулювання. Сюди належать результати опитувань працівників про рівень задоволеності зарплатою, соціальними гарантіями, моральними стимулами, а також загальна оцінка корпоративного клімату та лояльності персоналу.

Наприклад, до таких соціальних критеріїв відносяться показники задоволеності співробітників рівнем заробітної плати, справедливістю матеріальних стимулів та соціальним захистом [19].

Загалом оцінку ефективності мотивації можна представити через такі показники (частково на основі модельних даних наведених досліджень):

1) кількісні показники: темпи зростання продуктивності, планове виконання завдань, показники KPI окремих працівників чи відділів, рівень прибутковості, коефіцієнт плинності кадрів, середній час хвороби, індекси продуктивності. Наприклад, у відомій «матриці» оцінки ефективності мотивації виокремлено коефіцієнт виконання плану, показник зростання кваліфікації працівників і коефіцієнт обороту кадрів [19];

2) якісні показники: результати регулярних опитувань персоналу щодо задоволеності умовами праці та системою стимулів, індекси лояльності та залученості показники мотивації, які дають уявлення про внутрішню мотивацію працівників. Серед соціальних показників наведено задоволеність співробітників оплатою, справедливістю стимулювання та робочим середовищем [19].

Такий подвійний підхід до вимірювання дає змогу комплексно оцінити результати мотивувальної політики і забезпечити їхню подальшу аналітичну обробку.

Таким чином, методичні підходи до оцінювання ефективності мотивації персоналу ґрунтуються на поєднанні кількісних аналізів та експертних оцінок, використанні адаптованих аналітичних інструментів (SWOT, KPI, BSC, опитування) та розробці спеціальних моделей (багатокритеріальні методики, матриці показників) для інтегрованої оцінки впливу стимулів на результативність працівників. Кожен із цих підходів має свої переваги, і в практиці управління персоналом найчастіше застосовують комплексну систему оцінювання, що забезпечує всебічне бачення ефективності мотиваційних заходів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РІВНЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз показників його діяльності

***** (*****
*****) є сучасним машинобудівним підприємством, що спеціалізується на виробництві підшипникової продукції. Підприємство було зареєстроване 24 січня 1992 р. та є частиною міжнародної корпорації *** – світового лідера у сфері підшипникових рішень, що має штаб-квартиру у *****. Засновником ***** є компанія ** ***, яка внесла до статутного капіталу 316,9 млн грн. [21, 22].

Основний вид економічної діяльності підприємства згідно з КВЕД – 28.15 «Виробництво підшипників, зубчастих передач і приводних елементів». Також підприємство займається виробництвом металообробних верстатів, інструментів; оптовою торгівлею деталями до машин, металорізальним обладнанням, а також інжинірингом та технічними дослідженнями ринку [22]. ***** , яке входить в корпорацію ***, є єдиним в Україні виробником роликів конічних підшипників та компонентів до них. Воно відіграє важливу роль на ринку машинобудівної продукції регіону, забезпечуючи значну частку внутрішнього ринку підшипників.

Юридична адреса підприємства: Україна, 43010, Волинська область, м. Луцьк, вул. *****, буд. **. Виробничі потужності підприємства також розміщені в межах міста Луцька.

***** є одним з найпотужніших виробників підшипників в Україні та Східній Європі, орієнтованим як на внутрішній ринок, так і на експорт. Завдяки високим стандартам якості, використанню сучасних

технологій та інтеграції у глобальні ланцюги постачання корпорації ***, підприємство забезпечує стабільний рівень продуктивності та конкурентоспроможності. Успіх підприємства забезпечують сучасні технології та прогресивні моделі управління бізнесом (Six Sigma, Business Excellence тощо), що дозволяє ефективно вирішувати поточні проблеми та з впевненістю слідувати шляхом розвитку в майбутнє [23].

Протягом останніх років підприємство стикалося з рядом викликів, зумовлених як внутрішніми факторами (скорочення попиту, зміна структури витрат), так і зовнішніми – зокрема, збройною агресією Росії проти України, що суттєво вплинула на логістику, ринки збуту та кадровий склад.

З метою оцінки ефективності діяльності проаналізуємо основні техніко-економічні показники ***** (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності *****

Показники	Роки			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, тис. грн.	1187987	843467	498854	-344520	-344613	-29,00	-40,86
Виручка від реалізації валової продукції, тис. грн.	1708310	1340754	586192	-367556	-754562	-21,52	-56,28
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1466394	1310563	721524	-155831	-589039	-10,63	-44,95
Валовий прибуток, тис. грн.	241916	30191	-135332	-211725	-165523	-87,52	-548,25
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	18467	-327086	-330944	-345553	-3858	-1871,19	1,18
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1121	895	535	-226	-360	-20,16	-40,22
Фондовіддача, грн	3,19	2,63	1,19	-0,56	-1,45	-17,55	-54,92
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	535190	509451	494046	-25739	-15405	-4,81	-3,02
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	108593,5	293967,5	189606,5	185374	-104361	170,70	-35,50
Продуктивність праці, тис. грн. /особу	1523,92	1498,05	1095,69	-25,87	-402,36	-1,70	-26,86

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельність власного капіталу, %	1,60	-32,20	-49,31	-33,80	-17,11	-2113,57	53,12
Рентабельність основної діяльності, %	1,08	-24,40	-56,46	-25,48	-32,06	-2356,75	131,42
Рентабельність підприємства, %	1,26	-24,96	-45,87	-26,22	-20,91	-2081,79	83,78
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	249912	138294	11259	-111618	-127035	-44,66	-91,86
Кредиторська заборгованість, тис. грн..	205083	117676	101954	-87407	-15722	-42,62	-13,36

Примітка: складено та розраховано автором

На основі аналізу основних техніко-економічних показників діяльності **** * за період 2022-2024 рр., можна зробити такі висновки.

Загальна фінансова ситуація підприємства істотно погіршилася впродовж аналізованого періоду. Власний капітал зменшився майже у 2,4 рази: з 1187987 тис. грн у 2022 р. до 498 854 тис. грн у 2024 р., що свідчить про поступове знецінення капітальної бази підприємства та потребу у стабілізації прибутковості.

Виручка від реалізації продукції скоротилася з 1708310 тис. грн у 2022 р. до 586192 тис. грн у 2024 р. (зниження на 65,7%), що вказує на суттєву втрату частки ринку, зниження попиту або зменшення обсягів виробництва.

Собівартість реалізованої продукції зменшилася більш помірковано – на 50,8 % за два роки. У результаті валовий прибуток у 2024 р. став від’ємним і склав -135332 тис. грн, тоді як у 2022 р. він становив 241916 тис. грн. Це критичний сигнал щодо зниження прибутковості операційної діяльності.

Чистий фінансовий результат різко змінився: із прибутку 18467 тис. грн у 2022 р. підприємство перейшло до збитковості: -327 086 тис. грн у 2023 р. та - 330944 тис. грн у 2024 р. Це свідчить про системну кризу, яка має як зовнішні (військові дії, макроекономічна нестабільність), так і внутрішні причини (зниження ефективності управління витратами та обсягами).

Продуктивність праці працівників знизилася на 28,1%: із 1523,92 тис. грн/особу у 2022 р. до 1095,69 тис. грн/особу у 2024 р.. Зменшення середньооблікової чисельності працівників (з 1121 до 535 осіб) частково компенсувало спад обсягів виробництва, однак не змогло зупинити загальне зниження ефективності праці.

Фондовіддача підприємства (показник ефективності використання основних засобів) знизилася з 3,19 до 1,19 грн на 1 грн основних фондів, тобто майже втричі, що свідчить про недостатнє завантаження виробничих потужностей або скорочення обсягів випуску при збереженні відносно постійних активів.

Рентабельність усіх ключових напрямів діяльності підприємства перейшла у від'ємне значення: рентабельність власного капіталу: з +1,60% до -49,31%; рентабельність основної діяльності: з +1,08% до -56,46%; загальна рентабельність підприємства: з +1,26% до -45,87%. Ці показники демонструють кризу фінансової стійкості підприємства.

Оборотні кошти демонструють нестабільну динаміку: після різкого зростання у 2023 р. на 170,7 %, у 2024 р. їх обсяг зменшився на 35,5 %. Це пов'язано з коливанням обсягів незавершеного виробництва, запасів або дебіторської заборгованості.

Дебіторська заборгованість скоротилася з 249912 тис. грн до лише 11259 тис. грн у 2024 р., що може свідчити або про успішну політику стягнення заборгованості, або про зменшення обсягів продажів на умовах відстроченого платежу. Кредиторська заборгованість також знизилася, хоча менш інтенсивно – на 50,3 % за два роки.

У 2022-2024 рр. **** * переживало суттєвий економічний спад. Зменшення виручки, перехід до збитковості, погіршення показників рентабельності, скорочення чисельності персоналу та падіння продуктивності праці свідчать про потребу у трансформації бізнес-моделі та оптимізації витрат.

Здійснено розрахунок показників фінансових результатів **** *
***** (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники фінансових результатів *****

Показники	Роки			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Виручка від реалізації валової продукції, тис. грн.	1708310	1340754	586192	-367556	-754562	-21,52	-56,28
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1466394	1310563	721524	-155831	-589039	-10,63	-44,95
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	241916	30191	-135332	-211725	-165523	-87,52	-548,25
Інші операційні доходи, тис. грн.	58304	100869	58439	42565	-42430	73,01	-42,06
Адміністративні витрати, тис. грн.	56673	57374	45439	701	-11935	1,24	-20,80
Витрати на збут, тис. грн.	85460	52165	15976	-33295	-36189	-38,96	-69,37
Інші операційні витрати, тис. грн.	84840	312462	169569	227622	-142893	268,30	-45,73
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	73247	-290941	-307877	-364188	-16936	-497,21	5,82
Інші фінансові доходи, тис. грн.	2113	3271	21303	1158	18032	54,80	551,27
Фінансові витрати, тис. грн.	39304	36568	44140	-2736	7572	-6,96	20,71
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	36056	-324238	-330714	-360294	-6476	-999,26	2,00
Податок на прибуток, тис. грн.	-17589	-2848	-230	14741	2618	-83,81	-91,92
Чистий фінансовий результат (прибуток /збиток, тис. грн.	18467	-327086	-330944	-345553	-3858	- 1871,19	1,18

Примітка: складено та розраховано автором

У результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що у 2023 р.
 ***** досягло значного покращення фінансових
 результатів: збільшилися обсяги виручки, зросли інші доходи, що позитивно

позначилося на чистому прибутку.

Аналіз фінансових результатів **** за 2022-2024 рр. демонструє негативну динаміку практично за всіма ключовими показниками, що свідчить про значне погіршення фінансово-господарського стану підприємства. Обсяги реалізації валової продукції зменшилися з 1708310 тис. грн у 2022 р. до 586192 тис. грн у 2024 р., тобто на 1122118 тис. грн або 65,7%. Найбільш різке падіння відбулося між 2023 і 2024 роками (-56,28%). Така динаміка свідчить про втрату частини ринку, зниження обсягів продажів або призупинення виробничої діяльності на окремих ділянках.

Собівартість реалізованої продукції скоротилася з 1 466 394 тис. грн до 721 524 тис. грн (-50,8% за два роки), що менше темпів падіння виручки, що й призвело до негативного валового прибутку у 2024 році -135 332 тис. грн.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2022 р. становив +73 247 тис. грн, однак уже у 2023 р. підприємство зазнало операційного збитку -290 941 тис. грн, який ще поглибився до -307 877 тис. грн у 2024 р..

Інші операційні доходи зросли у 2023 р. (до 100 869 тис. грн), але у 2024 р. знову знизились до рівня 58 439 тис. грн. Це свідчить про нерегулярність додаткових джерел доходів і нестабільність позареалізаційної діяльності.

Операційні витрати зросли непропорційно: адміністративні витрати залишаються стабільними з тенденцією до скорочення у 2024 р. (-20,8% до 2023 р.), витрати на збут зменшилися у 2024 р. на 69,4%, що свідчить про зниження ділової активності, інші операційні витрати у 2023 р. різко зросли на 268,3 % (до 312 462 тис. грн), а у 2024 – скоротилися майже на половину, але залишаються значними (169 569 тис. грн).

У 2022 р. підприємство зафіксувало прибуток у розмірі 18 467 тис. грн. У 2023-2024 рр. – збитки: -327 086 тис. грн і -330 944 тис. грн відповідно. Загальне зменшення за два роки – понад 658 млн грн.

Фінансові доходи та витрати не мали критичного впливу на загальний результат, хоча у 2024 р. спостерігається зростання інших фінансових доходів до 21 303 тис. грн.

Проаналізуємо показники фінансового стану **** * (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники фінансового стану **** * за 2022-2024 рр.

Показники	Нормативне значення	Роки		
		2022	2023	2024
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	2,09	1,56	0,86
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,84	0,93	0,47
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 збільшення	0,33	0,59	0,33
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,70	0,64	0,49
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	2,63	2,11	1,15
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,16	0,38	0,38
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	0,13	0,28	0,29
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	1,07	0,89	0,51
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	3,19	2,63	1,19
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	1,48	1,32	0,87
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	0,012	-0,217	-0,285

Примітка: складено та розраховано автором

За результатами розрахунків можна зробити такі висновки. У 2022-2023 рр. підприємство зберігало достатній рівень ліквідності, що дозволяло вчасно розраховуватися за поточними зобов'язаннями. Проте у 2024 р. всі коефіцієнти ліквідності знизились, перевищивши межі ризику, що свідчить про погіршення грошового потоку та зменшення фінансової гнучкості в короткостроковій перспективі. Протягом аналізованого періоду підприємство утримувалося переважно за рахунок власного капіталу, що є позитивним. Однак у 2024 р. спостерігається тенденція зниження частки власного капіталу та фінансової незалежності, що ставить під загрозу його стійкість у довгостроковій перспективі. Показники оборотності – як активів, так і власного капіталу – демонструють чітке зниження. Це свідчить про зменшення ефективності

використання ресурсів підприємства, падіння обсягів реалізації та можливі проблеми з операційним менеджментом. Різне падіння показника рентабельності активів з позитивного у 2022 р. до від'ємного у 2023-2024 рр. свідчить про збитковість діяльності та кризу прибутковості.

Таким чином, діяльність **** * демонструє поступове погіршення фінансового стану у 2022-2024 рр. Найвищий рівень загрози становить від'ємна рентабельність та зменшення частки власного капіталу, що вимагає стратегічного втручання для стабілізації фінансів підприємства.

2.2. Аналіз складових мотивації персоналу підприємства

Матеріальна мотивація, як одна з ключових складових системи стимулювання праці, має безпосередній вплив на продуктивність, дисциплінованість, лояльність та загальний рівень задоволеності персоналу. **** * , як підприємство машинобудівної галузі з міжнародною участю, реалізує комплексну систему матеріального стимулювання, яка поєднує базову заробітну плату, преміювання та соціальні виплати.

Основні складові системи матеріального стимулювання на підприємстві:

1) заробітна плата. Підприємство застосовує тарифно-кваліфікаційну сітку з урахуванням розрядів, стажу роботи, складності завдань і рівня відповідальності. Розмір окладів щорічно переглядається з урахуванням індексації та змін ринку праці;

2) преміювання та надбавки. На **** * функціонує система щомісячного преміювання за:

- виконання та перевиконання виробничих планів;
- відсутність порушень трудової дисципліни;
- високу якість виконання завдань;
- участь у раціоналізаторській діяльності.

Середня сума премій у 2024 р. склала 18-25% від базового окладу, що є суттєвим доповненням до основної заробітної плати;

3) матеріальні заохочення за підсумками року. Наприкінці фінансового року працівники можуть отримувати разові винагороди за сумлінну працю, а також грошові подарунки до ювілеїв, виходу на пенсію або інших значущих подій;

4) соціальні виплати та компенсації. Працівники мають доступ до:

- часткової компенсації медичних витрат;
- фінансової допомоги у випадку тривалих лікарняних;
- оплати проїзду або забезпечення транспортом;
- надбавок за роботу в шкідливих умовах.

Система оплати праці на **** * охоплює кілька складових, ключовими серед яких є основна та додаткова заробітна плата. Їх структура та функціональне призначення мають важливе значення в контексті формування ефективної системи мотивації персоналу та забезпечення стабільного функціонування підприємства.

Основна заробітна плата – це винагорода працівникам за виконану ними роботу відповідно до встановлених норм праці (часових, виробітку, обслуговування, посадових обов'язків). На підприємстві вона формується на підставі тарифної системи, яка враховує кваліфікаційний рівень працівника, складність виконуваних завдань, умови праці та інтенсивність виробничого процесу. До основної заробітної плати належать оклади (тарифні ставки), надбавки за професійну майстерність, доплати за роботу в нічний час, у понаднормовий період, у шкідливих умовах праці тощо.

Додаткова заробітна плата включає виплати, пов'язані з виконанням трудових обов'язків, але не прив'язані безпосередньо до обсягу виробленої продукції або витраченого робочого часу. До таких виплат належать: оплата щорічних і додаткових відпусток, компенсації за невикористані дні відпустки, матеріальна допомога, виплати за час перебування у відрядженні, винагороди за підсумками роботи за рік тощо. Додаткова заробітна плата на **** *

***** також використовується як інструмент соціального стимулювання, спрямованого на підвищення лояльності та мотивації працівників.

З метою виявлення рівня задоволеності працівників чинною системою матеріального стимулювання було проведено анкетне опитування серед персоналу *****. Дослідження мало на меті встановити ключові переваги та недоліки чинної системи матеріальної мотивації, а також отримати пропозиції щодо її вдосконалення.

Анкетування здійснювалося у письмовій формі з дотриманням принципів добровільності та анонімності. Участь в опитуванні взяли 50 працівників із різних структурних підрозділів підприємства, що забезпечило достатню репрезентативність вибірки.

Анкета складалася з 12 запитань, поділених на 3 змістовних блоки (додаток Б).

Блок 1. Загальна оцінка матеріальної мотивації

Блок 2. Оцінка соціальних виплат і компенсацій

Блок 3. Суб'єктивне сприйняття та очікування

У табл. 2.4 представлено результати аналізу рівня задоволеності матеріальною мотивацією персоналу *****.

Таблиця 2.4

Аналіз рівня задоволеності матеріальною мотивацією персоналу *****

№	Питання	Відсоток респондентів (%)
1	Оцінка рівня ЗП (високий + достатній)	68%
2	Заробітна плата є конкурентоспроможною	61%
3	Задоволені системою преміювання (7-10 балів)	75%
4	Критерії премій є зрозумілими	58%
5	Регулярно отримують премії	64%
6	Користувалися соціальними виплатами	53%
7	Високо оцінюють важливість соціальних гарантій (8-10 балів)	80%
8	Вважають соціальну підтримку легко доступною	45%
9	Вважають систему оплати праці справедливою	57%

Примітка: складено автором

Матеріальна мотивація на **** * реалізується через збалансовану систему постійних і змінних виплат. Вона загалом відповідає очікуванням працівників і підтримує трудову активність. Водночас, результати опитування свідчать про необхідність підвищення прозорості критеріїв преміювання та періодичного моніторингу конкурентності заробітних плат. Посилення цих аспектів сприятиме більш ефективному використанню фінансових стимулів як інструменту управління персоналом.

У сучасних умовах зростаючої конкуренції за таланти особливого значення набуває система нематеріального стимулювання, яка дозволяє не лише зменшити залежність мотивації працівників від матеріального чинника, але й підвищити рівень задоволеності працею, лояльність та ініціативність персоналу. Відтак аналіз діючих механізмів нематеріальної мотивації на підприємстві **** * є необхідним кроком для формування обґрунтованих управлінських рішень в управлінні людськими ресурсами.

На досліджуваному підприємстві застосовуються такі ключові форми нематеріальної мотивації:

- система визнання досягнень – регулярне нагородження працівників грамотами, подяками, а також відзначення їхніх результатів у внутрішньому корпоративному інформаційному просторі;
- кар'єрне зростання та професійний розвиток реалізується через внутрішні програми наставництва, участь у професійних тренінгах, семінарах, можливість горизонтального або вертикального переміщення;
- корпоративна культура – підтримка принципів відкритості, поваги, командної взаємодії та участі працівників у прийнятті рішень;
- неформальні заходи – організація корпоративних подій, конкурсів, командних активностей, які сприяють згуртованості колективу та формуванню емоційного зв'язку з підприємством.

З метою виявлення реального впливу застосовуваних форм нематеріальної мотивації на рівень задоволеності працівників було проведене внутрішнє анкетне опитування серед співробітників **** *.

Участь в опитуванні взяли 50 працівників із різних підрозділів підприємства, зокрема виробничого, адміністративного, технічного та відділу персоналу.

Анкетування проводилося в анонімному форматі для забезпечення максимальної об'єктивності відповідей. Анкета містила 15 запитань, поділених на три тематичні блоки (додаток В):

1. Оцінка діючих інструментів нематеріальної мотивації.
2. Особисті пріоритети працівників у системі мотивації.
3. Пропозиції щодо вдосконалення нематеріальної мотивації на підприємстві.

Запитання мали змішаний характер: закриті (з варіантами відповідей), шкальні (оцінка від 1 до 10) та відкриті (для власних коментарів і пропозицій).

За результатами опитування отримано такі ключові результати (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз рівня задоволеності нематеріальною мотивацією персоналу *****

№	Питання	Відсоток респондентів (%)
1	Задоволеність можливістю професійного розвитку	74%
2	Позитивна атмосфера в колективі	68%
3	Отримують визнання досягнень	65%
4	Мають гнучкий графік або його елементи	59%
5	Участь у корпоративних заходах	52%
6	Можливість впливу на ухвалення рішень	32%
7	Регулярний зворотний зв'язок з керівництвом	41%
8	Розуміння цінностей корпоративної культури	70%
9	Відчуття підтримки з боку колективу	62%

Примітка: складено автором

Серед пропозицій, що були надані працівниками виділено такі:

- введення внутрішньої платформи для подання ініціатив та зворотного зв'язку.
- створення «професійного клубу» для обміну досвідом між фахівцями різних відділів.
- запровадження регулярних зустрічей з керівництвом у неформальній атмосфері.

– розширення програм внутрішнього наставництва.

Отримані результати демонструють, що більшість працівників позитивно оцінюють діючу систему нематеріального стимулювання, зокрема у частині навчання, визнання досягнень та підтримки колективної атмосфери. Водночас, ідентифіковано певні слабкі місця, зокрема, обмежений доступ до процесів ухвалення рішень, недостатню прозорість у кар'єрному розвитку та потребу в посиленні зворотного зв'язку з керівництвом.

Таким чином, хоча система нематеріальної мотивації на **** **** є розвиненою, існує потреба в її подальшому вдосконаленні, зокрема шляхом активізації комунікації «керівництво-персонал» та залучення працівників до процесів прийняття рішень.

2.3. Оцінка ефективності складових мотивації персоналу підприємства

З метою визначення ефективності складових мотивації персоналу **** **** здійснимо спершу аналіз показників чисельності та руху персоналу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники чисельності та руху персоналу **** **** *****

Показники	Роки			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт укомплектованості кадрами	0,95	0,94	0,93	-0,01	-0,01	-1,05	-1,06
Коефіцієнт обороту з прийняття	0,12	0,15	0,14	0,03	-0,01	20,68	-5,03
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,14	0,10	0,05	-0,04	-0,05	-27,14	-46,62
Коефіцієнт загального обороту	0,26	0,25	0,20	-0,01	-0,06	-4,72	-21,93
Коефіцієнт плинності кадрів	0,14	0,10	0,05	-0,04	-0,05	-28,57	-50,00
Коефіцієнт оновлення (заміщення) працівників	0,88	1,46	2,60	0,58	1,14	65,64	77,89

Примітка: складено та розраховано автором

За даними табл. 2.6 можна зробити такі висновки:

1) оскільки протягом аналізованого періоду коефіцієнт укомплектованості кадрами товариства залишався стабільним і наближеним до нормативного рівня (близьким до 1), це свідчить про повноцінне забезпечення підприємства персоналом, тобто відсутність дефіциту або надлишку працівників;

2) низький рівень коефіцієнтів обороту кадрів як за прийняттям, так і за звільненням, а відповідно і загального коефіцієнта обороту у досліджуваній період, свідчить про належний рівень трудової дисципліни, задоволення працівників умовами праці та ефективне виконання ними своїх професійних обов'язків;

3) показник плинності кадрів упродовж 2022-2024 рр. демонструє тенденцію до зниження, досягши у 2024 р. нормативного рівня (0,05). Це є позитивним показником, що підтверджує результативність управління персоналом у межах підприємства;

4) коефіцієнт оновлення (заміщення) кадрів, що відображає відносний приріст чисельності працівників за рахунок зовнішнього поповнення, демонструє зростання: з 1,46 у 2023 р. до 2,60 у 2024 р. при нормативному значенні 1. Це свідчить про збереження робочих місць на підприємстві та про ефективно налагоджену систему добору персоналу на вакантні посади.

Розрахуємо коефіцієнти структури та кваліфікації персоналу досліджуваного підприємства (табл.. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники структури та кваліфікації персоналу *****

Показники	Роки			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт вікової структури персоналу	0,67	0,67	0,84	0,00	0,17	0,00	25,37
Коефіцієнт освітнього рівня персоналу	0,48	0,55	0,69	0,07	0,14	14,58	25,45
Частка робітників вищих розрядів у загальній чисельності робітників, %	43	45	47	2	2	4,65	4,44

Примітка: складено та розраховано автором

Аналіз отриманих коефіцієнтів дозволяє зробити такі узагальнення. Коефіцієнт вікової структури персоналу протягом досліджуваного періоду зазнавав незначних змін: у 2022-2024 рр. його значення залишалося стабільним, тоді як у 2024 р. спостерігалось зростання на 25,37 % порівняно з 2022 р. Це може свідчити про певні зміни у віковому складі трудового колективу, зокрема про залучення працівників певного вікового сегмента.

Коефіцієнт освітнього рівня персоналу демонстрував різноспрямовану динаміку: підвищення на 15,58 % у 2023 р. та ще на 25,45 % у 2024 р. Незважаючи на позитивну тенденцію, абсолютне значення показника залишається на недостатньому рівні.

Частка робітників вищої кваліфікації у загальній чисельності робітників протягом аналізованих років демонструвала поступове зростання. Зокрема, у 2023 та 2024 рр. вона щорічно збільшувалася на 2 % порівняно з попередніми роками. Така динаміка є позитивною, оскільки свідчить про підвищення рівня професійної майстерності працівників, що, своєю чергою, забезпечує вищу продуктивність праці та зростання економічної ефективності виробництва.

Проаналізуємо також показники ефективності використання персоналу (табл. 2.8).

У період з 2022 по 2024 рр. **** * зазнало помітних змін в основних показниках ефективності праці, що свідчить про значний вплив як зовнішніх економічних факторів, так і внутрішніх управлінських процесів. Продуктивність праці (тис. грн/1 працівника на рік) у 2022 р. становила 1523,92 тис. грн, а у 2024 р. – вже 1095,69 тис. грн. Це зниження на -28,1 %, що відображає погіршення ефективності використання трудових ресурсів. Особливо різке падіння зафіксовано у 2024 р. (-26,86 % порівняно з 2023 р.).

Трудомісткість зросла з 0,16 до 0,23 людино-днів/тис. грн, що означає, що на виробництво 1 тис. грн продукції витрачається більше робочого часу. Загальне зростання становить 43,75 %, що є негативною тенденцією і свідчить про зниження продуктивності персоналу.

Таблиця 2.8

Показники ефективності використання персоналу **** * * * * *

Показники	Роки			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Обсяг випуску продукції, тис. грн.	1708310	1340754	586192	-367556	-754562	-21,52	-56,28
Робочі дні в періоді, дні	251	251	251	0	0	0,00	0,00
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	1121	895	535	-226	-360	-20,16	-40,22
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	535190	509451	494046	-25739	-15405	-4,81	-3,02
Продуктивність праці, тис.грн./1дн.	1523,92	1498,05	1095,69	-25,87	-402,36	-1,70	-26,86
Трудовіткість, людино-днів/тис. грн.	0,16	0,17	0,23	0,00	0,06	1,73	36,72
Фондоозброєність праці, тис. грн./ос.	477,42	569,22	923,45	91,80	354,23	19,23	62,23
Коефіцієнт рівня трудової дисципліни	0,99	1	1	0,01	0	1,01	0,00

Примітка: складено та розраховано автором

Фондоозброєність праці суттєво зросла: з 477,42 тис. грн у 2022 р. до 923,45 тис. грн у 2024 р., тобто на 93,4 %. Це зростання пов'язане передусім із зменшенням чисельності працівників.

Коефіцієнт рівня трудової дисципліни залишався стабільно високим упродовж трьох років (від 0,99 до 1), що є позитивною ознакою стабільності внутрішнього трудового середовища, незважаючи на загальне скорочення персоналу та обсягів виробництва.

У динаміці 2022-2024 рр. спостерігається комплексне зниження виробничої активності **** * * * * * – як за обсягом випуску продукції, так і за ефективністю використання трудових ресурсів. Водночас підприємство демонструє позитивні аспекти в частині дисципліни праці та зростання фондоозброєності, що може бути базою для стабілізації й модернізації у перспективі.

Розглянемо групу показників якості мотиваційної системи, що представлені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Структура та динаміка фонду мотивації працівників *****

Показники	Роки			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Фонд оплати праці, в т.ч.:	326878	234766	187244	-92112	-47522	-28,18	-20,24
- фонд основної заробітної плати	291023	200961	157029	-90062	-43932	-30,95	-21,86
- фонд додаткової заробітної плати, з нього	22684	21926	19412	-758	-2514	-3,34	-11,47
- фонд заохочувальних і компенсаційних виплат	13171	11879	10803	-1292	-1076	-9,81	-9,06
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, тис. грн.	24,30	21,86	29,17	-2,44	7,31	-10,04	33,43
Частка основної заробітної плати у загальному фонді оплати праці, %	89,03	85,60	83,86	-3,43	-1,74	-3,85	-2,03
Частка додаткової заробітної плати у загальному фонді оплати праці, %	6,94	9,34	10,37	2,40	1,03	34,58	11,00
Частка заохочувальних і компенсаційних виплат у загальному фонді оплати праці, %	4,03	5,06	5,77	1,03	0,71	25,58	14,02

Примітка: складено та розраховано автором

Отже, за результатами оцінки простежується загальна тенденція до скорочення обсягів фонду оплати праці, що зумовлено як зовнішніми факторами (економічна нестабільність, зменшення обсягів виробництва), так і внутрішніми процесами оптимізації кадрової політики. Загальний фонд оплати праці зменшився на 139634 тис. грн або 42,7 % за два роки. Найбільше скорочення відбулося у 2023 р. (28,18 %), що свідчить про першу хвилю оптимізації персоналу.

Фонд основної заробітної плати має найбільшу питому вагу у загальному фонді, проте він скорочується найінтенсивніше – на 30,95 % у 2023 р. та ще на 21,86 % у 2024 р. Його частка у загальному фонді знижується з 89,03 % у 2022

р. до 83,86 % у 2024 р., що може свідчити про структурні зміни у системі мотивації – поступове перенесення акценту на гнучкі форми стимулювання.

Попри загальне скорочення обсягів фонду додаткової заробітної плати, його питома вага у фонді зросла: з 6,94 % у 2022 р. до 10,37 % у 2024 р. (49,4 % приросту за два роки). Це свідчить про зміщення акценту на соціальні виплати, відпускні та інші додаткові гарантії, що в умовах зменшення базової заробітної плати може мати компенсаційну функцію.

Розмір фонду заохочувальних і компенсаційних виплат знизився незначно (на 9,06 % у 2024 р.), однак частка у структурі ФОП зросла з 4,03 % до 5,77 %, тобто майже на 43 %. Це свідчить про активніше використання механізмів преміювання, доплат, компенсацій, що мають короткостроковий мотиваційний ефект.

За аналізований період **** * трансформувало свою систему мотивації працівників, поступово зменшуючи абсолютні обсяги фонду оплати праці, але перерозподіляючи його структуру на користь додаткових і заохочувальних виплат. В умовах зменшення виробництва і скорочення персоналу, підприємство оптимізувало основну заробітну плату; посилило роль нематеріальної мотивації через компенсаційні механізми; збільшило середню зарплату на одного працівника у 2024 р., що є ознакою утримання найбільш кваліфікованого персоналу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведених досліджень у кваліфікаційній роботі вирішено актуальне наукове завдання поглиблення теоретико-методичних основ мотивації персоналу організації.

За результатами проведеного дослідження зроблено такі висновки.

1. Досліджено, що мотивація персоналу є ключовим елементом системи управління людськими ресурсами, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність праці, ефективність виробничих процесів, рівень корпоративної лояльності та конкурентоспроможність організації. Ефективна мотиваційна система дозволяє активізувати потенціал працівників і спрямовувати їх діяльність на досягнення як особистих, так і організаційних цілей. Уточнено сутність мотивації як багатоаспектного феномену, який включає в себе як внутрішні (інтерес до роботи, самореалізація, професійний розвиток), так і зовнішні чинники (матеріальне заохочення, соціальні гарантії, умови праці). Доведено, що найбільшої ефективності можна досягти шляхом поєднання обох типів мотивації – внутрішньої та зовнішньої – що сприяє стабільній трудовій активності персоналу та зниженню рівня плинності кадрів. Обґрунтовано, що мотивація виконує низку важливих функцій: підвищення продуктивності праці, формування сприятливого психологічного клімату, забезпечення утримання й розвитку персоналу, орієнтація на досягнення стратегічних цілей підприємства. Таким чином, вона є важливою складовою довгострокової стратегії розвитку підприємства та інструментом формування організаційної культури. Встановлено, що ефективна мотивація базується на поєднанні матеріальних (заробітна плата, бонуси, соціальний пакет) і нематеріальних (гнучкий графік, кар'єрний розвиток, корпоративна культура) інструментів. Комплексний підхід до застосування цих методів дозволяє не лише забезпечити залученість

працівників, а й підвищити рівень їхньої задоволеності роботою та стимулювати до професійного зростання.

2. У результаті дослідження методів мотивації персоналу організації встановлено, що ефективна система стимулювання є ключовим чинником забезпечення високої продуктивності, залученості та лояльності працівників. Комплексний підхід до мотивації передбачає врахування не лише матеріальних інтересів працівників, але й їхніх особистісних, емоційних та соціальних потреб. Виявлено, що мотивація персоналу формується під впливом трьох груп чинників: внутрішніх (прагнення до самореалізації, інтерес до праці), зовнішніх (оплата, кар'єрні перспективи, умови праці) та соціальних (підтримка колективу, визнання, соціальні гарантії). Ефективна мотиваційна система має забезпечувати збалансоване врахування всіх трьох груп факторів. Установлено, що адміністративні методи забезпечують дотримання трудової дисципліни й організаційної структури; економічні – орієнтовані на фінансове заохочення й матеріальні пільги; соціально-психологічні – впливають на емоційну залученість, моральне задоволення й міжособистісні стосунки. Зазначено, що внутрішня мотивація забезпечує довгострокову прихильність до організації, тоді як зовнішні стимули є ефективними для досягнення швидких і конкретних результатів. Водночас саме поєднання внутрішніх і зовнішніх інструментів формує цілісну систему мотивації.

3. Розглянуто основні методичні підходи до оцінювання ефективності системи мотивації персоналу, які мають як теоретичне, так і прикладне значення для організацій різного типу. Визначено, що ефективність мотиваційної політики безпосередньо пов'язана з досягненням цілей підприємства, підвищенням результативності праці, зниженням рівня плинності кадрів та зростанням задоволеності працівників. Оцінювання мотивації базується на інтеграції як кількісних, так і якісних показників, що дозволяє створити об'єктивну картину впливу мотиваційної системи на функціонування організації. Виявлено, що оцінка ефективності мотивації має комплексний характер. Кількісні індикатори (продуктивність, коефіцієнт плинності, рівень

виконання плану, середній рівень прибутковості на одного працівника) надають об'єктивну основу для аналізу, у той час як якісні індикатори (рівень задоволеності, лояльність, оцінка справедливості стимулів) доповнюють цю оцінку внутрішніми переконаннями та настроями працівників.

4. У результаті аналізу загальної характеристики та ключових техніко-економічних показників **** * за 2022–2024 рр. встановлено, що підприємство перебуває у фінансово-економічній кризі, яка має системний характер. Фінансові результати демонструють різке погіршення протягом аналізованих років. Рентабельність основної діяльності, власного капіталу та підприємства в цілому стала від'ємною, що підтверджує глибоку кризу ефективності управління ресурсами. Встановлено, що суттєвий вплив на діяльність мали як зовнішні фактори (збройна агресія, макроекономічна нестабільність), так і внутрішні (зниження попиту, неефективне управління витратами, скорочення персоналу).

5. У процесі дослідження системи мотивації персоналу **** * ***** було проаналізовано як матеріальні, так і нематеріальні чинники стимулювання, що застосовуються на підприємстві з метою підвищення ефективності трудової діяльності, збереження кадрового потенціалу та формування позитивного ставлення працівників до роботи. Було оцінено структуру та функціональне призначення основної і додаткової заробітної плати. Встановлено, що підприємство реалізує систему оплати праці, засновану на тарифно-кваліфікаційній сітці з урахуванням складності робіт, кваліфікації та виробничих умов. Проаналізовано наявність щомісячного преміювання, разових заохочень і соціальних виплат. Такі заходи є суттєвими елементами системи стимулювання, зокрема щомісячні премії становлять у середньому 18-25 % від окладу. Встановлено, що матеріальна мотивація на підприємстві є достатньо комплексною та функціонально збалансованою, але потребує вдосконалення в аспектах прозорості, доступності соціальних виплат та адаптації до сучасних ринкових умов.

Було досліджено чинну систему нематеріального стимулювання, яка включає визнання досягнень, можливість кар'єрного розвитку, формування позитивного емоційного клімату та організацію неформальних заходів. Результати анкетування показали, що 74 % працівників задоволені можливостями професійного зростання, 68 % позитивно оцінюють атмосферу в колективі, а 70 % розуміють і підтримують корпоративні цінності. Оцінено, що чинна система переважно відповідає очікуванням працівників, однак ідентифіковано ряд критичних зон: низький рівень участі персоналу у прийнятті рішень, недостатній зворотний зв'язок і потреба в підвищенні прозорості преміальної політики.

6. Досліджено ефективність складових мотиваційної системи персоналу ***** у динаміці за 2022-2024 рр. Оцінено показники руху та укомплектованості персоналу, за результатами чого встановлено, що коефіцієнт укомплектованості кадрами залишався стабільним та близьким до нормативного рівня, що свідчить про раціональне забезпечення підприємства трудовими ресурсами. Проаналізовано динаміку коефіцієнтів обороту кадрів – як за прийняттям, так і за звільненням, які мали тенденцію до зниження, що засвідчує збереження позитивного клімату в трудовому колективі та належного рівня трудової дисципліни. Досліджено структурні характеристики персоналу, зокрема коефіцієнти вікової структури, освітнього рівня та частку робітників вищої кваліфікації. Оцінено ефективність використання персоналу, зокрема за такими показниками, як продуктивність праці, трудомісткість, фондоозброєність та рівень трудової дисципліни. Незважаючи на зростання фондоозброєності праці майже вдвічі (на 93,4 %), продуктивність праці у 2024 р. істотно знизилася – на 28,1 % у порівнянні з 2022 р., що може свідчити про зменшення обсягів виробництва та неефективне завантаження персоналу. Трудомісткість зросла на 43,75 %, що також відображає негативну тенденцію у використанні робочого часу. Разом з тим, коефіцієнт трудової дисципліни залишався на стабільно високому рівні (0,99–1), що є позитивною ознакою організаційного клімату. Проаналізовано структуру та динаміку фонду

мотивації працівників. Встановлено, що загальний фонд оплати праці зменшився на 42,7 % протягом 2022-2024 рр., що пов'язано з об'єктивним скороченням обсягів виробництва та чисельності персоналу. Основна заробітна плата, хоча й залишалася найбільшою складовою фонду оплати праці, скорочувалася інтенсивніше за інші компоненти, що вказує на зміну пріоритетів у мотиваційній системі. Водночас частка додаткової заробітної плати та заохочувальних і компенсаційних виплат у загальній структурі ФОП зростала, що свідчить про активізацію застосування гнучких форм стимулювання персоналу.

Узагальнено, що у 2022-2024 рр. **** * адаптувало свою систему мотивації до умов економічної турбулентності, здійснюючи структурну трансформацію: оптимізацію чисельності персоналу, акцент на збереження кваліфікованих кадрів, зміщення фокусу з базової заробітної плати на додаткові та компенсаційні елементи мотивації. Разом із високим рівнем трудової дисципліни ці зміни формують потенціал для стабілізації та подальшого розвитку підприємства.

На підставі проведеного опитування серед працівників **** * виявлено як сильні сторони системи матеріального стимулювання, так і низку проблемних аспектів. Нижче подано перелік виявлених недоліків і відповідних рекомендацій щодо їх усунення.

1. Низький рівень прозорості критеріїв преміювання (лише 58 % вважають їх зрозумілими):

- розробити й оприлюднити чіткі, формалізовані критерії преміювання, які б були зрозумілими для всіх категорій персоналу;

- проводити щоквартальні роз'яснення з прикладами.

2. Частина працівників вважає зарплату неконкурентною (39 %):

- провести ринковий аналіз заробітних плат у регіоні та галузі;

- за його результатами переглянути тарифну сітку або ввести компенсаційні механізми для ключових посад.

3. Соціальні виплати недостатньо доступні або не охоплюють усі категорії (лише 45 % вважають підтримку легко доступною):

- створити єдину внутрішню програму «Соціальна підтримка» з прозорими умовами доступу, електронною подачею заявок, автоматичним моніторингом допомоги.

4. Частина працівників не користувалася соціальними компенсаціями (47 %):

- посилити інформаційну кампанію: розмістити пам'ятки, провести короткі презентації в підрозділах, створити внутрішню інфографіку про доступні пільги.

5. Лише 57 % респондентів вважають систему оплати справедливо:

- розглянути можливість впровадження диференційованої мотивації на основі KPI або участі в проєктах, із чіткою логікою розподілу грошових стимулів.

6. Важлива роль подарунків, доплат за понаднормову, але вони не охоплюють усіх:

- удосконалити систему разових матеріальних заохочень: запровадити бонуси за ініціативність, наставництво, дотримання стандартів безпеки.

Доцільно сформувати інтегровану модель матеріальної мотивації, яка:

- поєднує базову оплату праці з результативністю та участю в ініціативах;
- враховує індивідуальні потреби працівників;
- забезпечує відкритість і передбачуваність усіх нарахунків.

Такий підхід дозволить підвищити рівень задоволеності персоналу, зменшити плинність кадрів та забезпечити стійкий розвиток людського капіталу підприємства.

Проведений аналіз системі нематеріальної мотивації персоналу виявив такі проблемні аспекти.

1. Низький рівень залучення працівників до ухвалення управлінських рішень (лише 32 %):

- запровадити внутрішню платформу для подання ініціатив, пропозицій та зворотного зв'язку;

- запровадити механізм регулярних «відкритих зустрічей» із керівництвом для обговорення актуальних питань.

2. Недостатній зворотний зв'язок з керівництвом (41 %):

- створити практику щомісячного індивідуального або командного зворотного зв'язку у форматі коротких зустрічей (one-on-one або team-review);

- запровадити опитування щодо якості внутрішньої комунікації.

3. Непрозорість механізмів кар'єрного росту (46 %):

- розробити та опублікувати чітку систему критеріїв та етапів для професійного зростання;

- здійснити внутрішнє навчання для керівників підрозділів щодо ефективного управління кар'єрою підлеглих.

4. Низький рівень задоволеності серед технічного персоналу (5,9 бала з 10):

- створити додаткові канали мотивації для технічних працівників, зокрема: участь у внутрішніх конкурсах, програми наставництва, преміювання за ідеї з покращення виробничих процесів.

5. Недостатня кількість можливостей для професійного обміну та розвитку:

- ініціювати створення внутрішнього «професійного клубу» або робочих груп за інтересами (інженерні інновації, виробнича ефективність, екологічні ініціативи тощо).

6. Обмежений спектр неформальних заходів;

- розширити програму корпоративної взаємодії: організація культурно-спортивних заходів, днів відкритих дверей для родин працівників, святкування визначних дат у житті колективу.

7. Брак міжвідділової комунікації:

– запровадити міжфункціональні проєкти, які дозволяють працівникам з різних підрозділів взаємодіяти в межах спільних завдань, сприяючи формуванню горизонтальних зв'язків.

Запропоновані зміни доцільно впроваджувати в рамках комплексної програми розвитку нематеріальної мотивації персоналу, яка б поєднувала:

- системну комунікацію між працівниками і керівництвом;
- розширення освітніх та кар'єрних можливостей;
- розвиток корпоративної культури співучасті, визнання та підтримки.

Такі кроки дозволять не лише зменшити плинність персоналу, а й підвищити загальний рівень задоволеності працею, що позитивно позначиться на ефективності діяльності ***** в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кобелева Т. О., Перерва П. Г. Формування системи мотивації персоналу промислового підприємства. Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 23–24 березня 2022 р. / М-во освіти і науки України; Київ. ун-т культури, Київ. нац. ун-т культури і мистецтв. Київ : Вид. центр КНУКіМ, 2022, Част. 3. С. 134-136.
2. Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : «Кондор», 2005. 308 с.
3. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
4. Ігнатюк В., Туніна Г.. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 2, No. 1, 2023. Pp. 75-83. doi: 10.46299/j.isjmef.20230201.08
5. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>
6. Гавриш О. А., Гавриш Ю. О. Вплив ефективної системи мотивації на підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2021. №7. С. 247-252.
7. Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федішин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 233–237. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/39.pdf

8. Тараєвська Л. С., Василик К. В. Система мотивації персоналу підприємства. *Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів*, Івано-Франківськ, 2021. С. 41-44.

9. Пустовіт О. Г., Басюк Є. В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. № 3 (76). С. 47-63.

10. Мотивація персоналу. Поради щодо ефективного залучення працівників. URL: <https://www.staff.ua/uk/blog/motivatsiya-personalu-poradi-shchodo-efektivnogo-zaluchennya-pratsivnikiv>

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

12. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>

13. Коротченко К. Мотивація праці в системі менеджменту торговельного підприємства: кваліфікаційна робота / Дніпровський державний аграрно-економічний університет. Дніпро, 2023. 84 с.

14. Шовчко Г. В. Класифікація методів мотивації. *Управління розвитком*. 2014. №3. С. 89 - 92

15. Солошенко О. Ю. Методи мотивації персоналу на підприємствах. Вітчизняний та світовий досвід. *Вісник студентського наукового товариства*. 2019. Вип. 1. С. 69-71.

16. Мельник А. О. Аналіз сучасних підходів до мотивації персоналу. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21667/1/Melnyk.pdf>

17. Болквадзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компаній. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. Т. 2. № 22. С. 72–82.

18. Різновиди мотивації персоналу. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatsiyi-personalu>

19. Korytko T., Piletska S., Arefieva O., Pidhora Y., Fomichenko I. The system of evaluating the effectiveness of employees motivation as a factor of the enterprise sustainable development. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 2021. № 43(4). P. 545–554. <https://doi.org/10.15544/mts.2021.49>

20. Тимченко І. П., Левіна А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19. *Економічний простір*, 2021. № 169. С. 84-91. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/169-16>

21. ***** ***** ***** ***** ***** URL:

(дата звернення 03.02.2025).

22. ***** ***** ***** ***** *****: бухгалтерська
звітність і фінансовий аналіз. URL:
***** (дата звернення 03.02.2025).

23. Про підприємство. URL:
***** (дата звернення 03.02.2025).

24. Збожинський М. С. Сучасні підходи до мотивації персоналу підприємства. Матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень» (13–14 травня 2025 року). Луцьк : Вежа-Друк, 2025. С. 149-152.

ДОДАТКИ