

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

Кафедра менеджменту

САВЧУК ЮЛІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ РОЛІ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ
СТИМУЛІВ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:

ХОМЮК НАТАЛІЯ ЛЕОНІДІВНА,
доктор економічних наук

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

Савчук Юлії Олександрівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах зростання ролі нематеріальних стимулів

Керівник роботи (проєкту) Хомюк Наталія Леонідівна, доктор економічних наук.
(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 розробка прикладних рекомендацій щодо формування системи мотивації персоналу підприємства. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: дослідити значення та сутність мотивації персоналу підприємства; визначити особливості системи мотивації персоналу підприємства; систематизувати методичні підходи до оцінювання ефективності системи мотивації персоналу підприємства; охарактеризувати підприємство та проаналізувати показники його діяльності; проаналізувати складові системи мотивації персоналу підприємства; оцінити ефективність системи мотивації персоналу підприємства.

4. Дата видачі завдання 5.11.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Савчук Ю. О. Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах зростання ролі нематеріальних стимулів.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та методичні основи формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах зростання ролі нематеріальних стимулів.

Розглянуто сучасні підходи до мотивації працівників, виокремлено основні напрями розвитку мотиваційних інструментів у сучасному суспільстві. Визначено, що мотивація персоналу становить собою усвідомлений процес формування поведінкових реакцій, спрямованих на досягнення особистісно значущих цілей, за умови впливу як внутрішніх потреб, так і зовнішніх стимулів.

У роботі систематизовано ключові принципи побудови системи мотивації персоналу: комплексність, системність, гнучкість, стабільність та орієнтація на кінцевий результат. При цьому ефективна мотиваційна система має поєднувати як матеріальні (зарплата, премії, бонуси), так і нематеріальні стимули (визнання, розвиток, участь у прийнятті рішень).

Обґрунтовано, що ефективне стимулювання повинно враховувати індивідуальні особливості працівників, а також відповідати стратегічним цілям підприємства. Встановлено, що формування системи мотивації має здійснюватися поетапно: від аналізу потреб персоналу до впровадження й постійного моніторингу результативності мотиваційних заходів.

Зазначено, що застосування інтегрованого підходу до формування мотиваційної політики дозволяє адаптувати систему до потреб персоналу та мінімізувати ризики незадоволеності працею. Виокремлено форми мотивації, які умовно поділяються на матеріальні та нематеріальні.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо формування системи мотивації персоналу підприємством.

У процесі дослідження проаналізовано існуючі системи мотивації на прикладі конкретного підприємства, виявлено недоліки та запропоновано шляхи їх подолання. Результатом роботи стало формування рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу, що відповідає сучасним вимогам ринку праці, враховує індивідуальні потреби працівників та сприяє підвищенню продуктивності праці та загальної ефективності діяльності підприємства.

Ключові слова: мотивація персоналу, система мотивації персоналу підприємства, матеріальні стимули, нематеріальні стимули.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ РОЛІ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ СТИМУЛІВ	
1.1. Значення та сутність мотивації персоналу підприємства	8
1.2. Особливості системи мотивації персоналу підприємства.....	13
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності системи мотивації персоналу підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ РОЛІ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ СТИМУЛІВ	
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз показників його діяльності.....	22
2.2. Аналіз складових системи мотивації персоналу підприємства	28
2.3. Оцінка ефективності системи мотивації персоналу підприємства.....	34
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТКИ.....	52

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах економічної нестабільності, швидких змін на ринку праці та посилення конкуренції за кваліфікованих працівників особливого значення набуває ефективна система мотивації персоналу, особливо в контексті впровадження сучасних моделей управління персоналом, де основний акцент робиться на індивідуальний підхід, розвиток корпоративної культури та формування емоційної прихильності до підприємства. Успішне впровадження системи нематеріальної мотивації може стати конкурентною перевагою підприємства, сприяти зниженню плинності кадрів, підвищенню ефективності праці та залученню талановитих фахівців. Таким чином, дослідження процесів формування ефективної системи мотивації з урахуванням нематеріальних стимулів є надзвичайно важливим як у теоретичному, так і в практичному аспекті, що й обумовлює актуальність обраної теми.

Проблеми мотивації персоналу, формування системи мотивації працівників у своїх роботах досліджувати такі науковці як В. В. Биба, Л. І. Бондаренко, Н. І. Горбаль, Д. А. Горовий, Н. М. Градюк, О. В. Долгальова, Л. І. Заставнюк, Х. В. Кузьма, В. М. Лугова, К. І. Оксенюк, О. Г. Пустовіт, Н. Б. Теницька, В. В. Храпкіна та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування та розробка прикладних рекомендацій щодо формування системи мотивації персоналу підприємства.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- дослідити значення та сутність мотивації персоналу підприємства;
- визначити особливості системи мотивації персоналу підприємства;

- систематизувати методичні підходи до оцінювання ефективності системи мотивації персоналу підприємства;
- охарактеризувати підприємство та проаналізувати показники його діяльності;
- проаналізувати складові системи мотивації персоналу підприємства;
- оцінити ефективність системи мотивації персоналу підприємства.

Об'єкт дослідження – система мотивації персоналу підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних та прикладних засад системи мотивації персоналу підприємства.

Матеріал дослідження. Інформаційною базою дослідження виступили наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів; електронні ресурси в мережі Інтернет; фінансова звітність підприємства; аналітичні розрахунки, виконані в процесі дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо формування системи мотивації персоналу підприємством.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що кваліфікаційна робота містить науково обґрунтовані теоретичні та методичні положення, висновки і пропозиції щодо формування системи мотивації персоналу.

Апробація результатів та публікації. Основні результати, положення та висновки дослідження обговорено й схвалено на III Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу» (23-24 квітня 2025 р., м. Київ) [31].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ РОЛІ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ СТИМУЛІВ

1.1. Значення та сутність мотивації персоналу підприємства

Мотивація персоналу є однією з ключових категорій у системі управління людськими ресурсами, оскільки вона визначає рівень залученості працівників до трудового процесу, їхню продуктивність, ініціативність та лояльність до організації. Звідси, мотивація є найважливішою складовою системи менеджменту організації, адже «розуміння внутрішніх механізмів мотивації трудової діяльності дає можливість розробляти ефективну політику у сфері праці та соціально-виробничих відносин, яка може сприяти активізації підвищення продуктивності праці персоналу» [1, с. 96].

Незважаючи на значний обсяг досліджень у галузях психології, менеджменту, економіки праці, соціології, проблематика мотивації персоналу продовжує залишатися у центрі уваги наукової спільноти. При цьому, попри численні наукові підходи, досі не сформовано універсальної, узагальненої моделі стимулювання працівників, яка б у комплексі відображала взаємодію чинників мотивації в організаційному середовищі. Результати узагальнення відповідних методичних підходів, що використовуються в працях українських науковців, представлено в табл. 1.1.

Проведений аналіз виявив наявність двох основних підходів до визначення мотивації. Згідно з першим підходом, мотивація розглядається як сукупність внутрішніх або зовнішніх чинників, що спонукають індивіда до дії. Другий підхід інтерпретує мотивацію як процесуальну категорію, що відображає динаміку психофізіологічної активності особи та підтримання її діяльності на певному рівні.

Таблиця 1.1

Сутність поняття «мотивація персоналу»

Автор	Визначення	Джерело
В. В. Биба, Н. Б. Теницька.	Мотивація – найважливіший фактор результативності роботи, що становить основу трудового потенціалу працівника, тобто всієї сукупності властивостей, які впливають на виробничу діяльність.	[2]
Л. І. Заставнюк, Т. Р. Липовецька	Мотивація – це комплекс внутрішніх та зовнішніх чинників, використання яких націлене на зацікавлення, спонукання та стимулювання персоналу підприємства в контексті підвищення ефективності та продуктивності праці.	[3]
Л. І. Бондаренко	Мотивація являє собою сукупність чинників, які приваблюють людину і формують бажання до участі і здійснення певного виду праці, внутрішньої активності і дотримання необхідних умов трудової поведінки, зорієнтованих на якісне виконання трудових дій і досягнення найвищих результатів.	[4]
В. В. Храпкіна, Е. Т. Борецька	Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [	[5]
О. В. Долгальова, Т. С. Ремесник	Мотивація – процес стимулювання самого себе й інших на діяльність, направлену на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації.	[6]
О. Г. Пустовіт, Є. В. Басюк	Мотивація – це внутрішній стан людини, який викликаний зовнішнім чи внутрішнім впливом, пов'язаний з її потребами, який активізує, стимулює та спрямовує її дії до поставленої мети.	[7]
Н. М. Градюк, Х. В. Кузьма	Мотивація – це внутрішнє спонукання до дії працівника, який має певні потреби та переслідує певні цілі.	[8]

Примітка: систематизовано автором на основі [2-8]

Узагальнюючи вищезазначене, слід зазначити, що мотивація персоналу становить собою усвідомлений процес формування поведінкових реакцій, спрямованих на досягнення особистісно значущих цілей, за умови впливу як внутрішніх потреб, так і зовнішніх стимулів.

Механізми управління мотивацією персоналу базуються на поняттях мотивів і стимулів, тлумачення яких варіюється залежно від конкретної мотиваційної теорії. Теоретичні підходи до розкриття сутності цих механізмів у межах мотиваційного процесу ґрунтуються на відповідних наукових концепціях мотивації праці, кожна з яких пропонує власне бачення чинників, що спонукають працівника до активної трудової діяльності. Розглянемо

найбільш відомі теорії мотивації. До групи змістових теорій належать.

1. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу базується на припущенні, що всі потреби людини мають певну ієрархічну структуру та активізуються поступово – від базових до вищих. Автор стверджував, що тільки після задоволення потреб нижчого рівня людина починає прагнути до задоволення потреб вищого порядку: фізіологічні потреби – базові потреби, необхідні для виживання; потреби в безпеці – потреби в захисті від фізичної та психологічної загрози, стабільності, впевненості у завтрашньому дні; соціальні потреби – прагнення до спілкування, належності до колективу, формування дружніх стосунків; потреби у визнанні включають бажання бути визнаним, досягти певного статусу, мати авторитет серед колег; потреби в самореалізації – найвищий рівень ієрархії, що передбачає прагнення людини реалізувати свій потенціал і розвивати здібності.

2. Теорія потреб Альдерфера передбачає класифікацію потреб людини на три узагальнені категорії: потреби існування (що охоплюють фізіологічні потреби та потреби у безпеці), потреби зв'язку (зумовлені соціальною природою людини та необхідністю взаємодії), а також потреби зростання (що відображають прагнення до самореалізації, розвитку та досягнення особистих цілей). За структурою теорія близька до ієрархії потреб Маслоу, однак має важливу відмінність: рух між рівнями потреб, згідно з Альдерфером, є не лише висхідним, але й низхідним. Це означає, що за відсутності можливості задовольнити потреби вищого порядку, індивід може знову зосередитися на потребах нижчого рівня [9].

3. Двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга, головною ідеєю теорії є твердження, що задоволеність і незадоволеність працівників роботою визначаються різними групами факторів, і їх слід розглядати окремо. Тобто відсутність незадоволення ще не означає наявності задоволення, і навпаки. Гігієнічні (контекстуальні) фактори пов'язані з умовами праці, і їхня присутність не мотивує, але відсутність викликає незадоволення (політика та адміністративна система підприємства; якість управління; міжособистісні стосунки; умови праці; рівень оплати праці; безпека праці; статус; впевненість

у майбутньому). Мотиваційні (внутрішні) фактори пов'язані зі змістом самої роботи та мають прямий вплив на мотивацію працівника, викликаючи задоволення і прагнення до досягнень (досягнення; визнання; зміст і цікавість роботи; відповідальність; просування по службі; можливості для професійного і особистого зростання).

4. Теорія МакКлелланда пропонує психологічний підхід до пояснення поведінки працівників, акцентуючи увагу на тому, що ключові мотиви людини формуються у процесі соціалізації, досвіду, навчання та професійної діяльності. Основні потреби за теорією МакКлелланда включають потребу в досягненні, потребу у владі і потребу у приналежності. Теорія трьох потреб зможе допомогти визначити ключові мотиватори, які керують працівниками, а потім використати цю інформацію, щоб допомогти отримати максимальну віддачу від кожного члена команди [9-12].

Група процесійних теорій мотивації працівників включають:

1) теорію очікувань В. Врума, ідея якої полягає в тому, що працівники мотивовані тоді, коли очікують, що їхні зусилля приведуть до бажаного результату, а результат – до цінної для них винагороди;

2) теорію справедливості Адамса: мотивація працівника залежить від порівняння його внеску та винагороди з тими, які отримують інші працівники:

3) теорію постановки цілей (Локка та Латема) – чітко сформульовані, складні, але досяжні цілі підвищують продуктивність працівників. Працівники більш мотивовані, коли розуміють, що саме потрібно досягти і мають зворотний зв'язок про прогрес;

4) теорію Скіннера, основна ідея якої – поведінка людини залежить від наслідків – винагороджена поведінка повторюється, а покарана – зменшується або зникає.

Вищенаведені моделі є ефективним теоретичним фундаментом для формування сучасних мотиваційних систем на підприємствах, особливо в умовах зростання ролі нематеріальних стимулів, самореалізації та емоційної залученості працівників [9-12].

У сучасних умовах ефективна діяльність підприємства значною мірою залежить від здатності керівника комплексно враховувати всі чинники управління, серед яких питання мотивації персоналу займає провідне місце. Формуючи дієву систему мотивації, сучасні управлінці повинні опиратися не лише на фундаментальні класичні теорії, а й брати до уваги національні особливості, зокрема менталітет українського народу. Враховуючи поточні глобальні трансформації та специфіку функціонування економічних структур, можна стверджувати, що епоха домінування фінансових стимулів як головного мотиваційного інструменту поступово відходить у минуле. Водночас питання ефективної мотивації працівників залишається актуальним і потребує нових рішень. Сучасне суспільство стикається з низкою викликів, які зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до стимулювання персоналу та впровадження інноваційних моделей мотивації [13]. Основні напрями еволюції мотиваційних інструментів у новітніх соціально-економічних умовах наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні напрями розвитку мотиваційних інструментів у сучасному суспільстві

Примітка: джерело [13]

Отже, мотивація персоналу виступає ключовим чинником забезпечення ефективної діяльності підприємства, впливаючи як на продуктивність праці, так і на загальний рівень організаційної культури. Аналіз теоретичних підходів дозволяє визначити мотивацію як складний динамічний процес, що базується на поєднанні внутрішніх потреб і зовнішніх стимулів, які спонукають працівника до досягнення визначених цілей. В умовах зростання значення нематеріальних чинників і посилення впливу людського капіталу мотивація набуває нових форм, що мають враховувати соціокультурні, економічні та психологічні особливості персоналу, зокрема у вітчизняному контексті.

1.2. Особливості системи мотивації персоналу підприємства

В умовах зростаючої конкуренції та динамічних змін на ринку праці, ефективне управління людськими ресурсами набуває особливого значення для забезпечення сталого розвитку підприємства. Одним із ключових елементів такого управління є розробка та впровадження дієвої системи мотивації персоналу. Саме мотивація спонукає працівників до якісного виконання своїх обов'язків, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей організації.

Автори [14] вважають, що ефективна система управління мотивацією персоналу – це система, що «передбачає реалізацію загальної (організація, стимулювання, планування, координація, облік, контроль) та специфічної (аналіз існуючої системи мотивації праці персоналу, формування цілей, стратегії та принципи організаційної політики у сфері стимулювання та мотивації співробітників, планування змісту, структура цієї системи, управління матеріальними та нематеріальними благами, кадрове, інформаційне та документальне забезпечення систем мотивації трудової діяльності персоналу) функції управління» [14].

К. І. Оксенюк виділяє такі підходи до побудови системи мотивації

персоналу як адміністративно-технологічний, ресурсно-дефіцитний, ментальний, програмно-галузевий, організаційний, соціально-поведінковий, корпоративний, антропоцентричний, патріархальний [15].

Разом з цим, формування системи мотивації персоналу повинне ґрунтуватися на принципах комплексності, системності, спеціалізації, регламентації, стабільності, цілеспрямованості, керованості, гнучкості, орієнтації на кінцевий результат [15].

В управлінській теорії прийнято розрізняти різні форми мотивації, які умовно поділяються на матеріальні та нематеріальні.

Матеріальна мотивація є найпростішою для реалізації формою стимулювання працівників, адже вона передбачає надання грошових або інших економічних благ в обмін на результати праці. До основних інструментів матеріальної мотивації належать: заробітна плата; преміальні виплати за досягнення індивідуальних або командних показників; надбавки за інтенсивність, складність, стаж тощо; участь у прибутках; оплата понаднормової роботи; додаткові соціальні виплати (оплата мобільного зв'язку, харчування, медичне страхування тощо).

Нематеріальна мотивація передбачає задоволення вищих рівнів потреб працівника, зокрема у самореалізації, повазі, визнанні, розвитку. Вона має тривалий ефект та сприяє формуванню емоційної лояльності працівника до організації. До нематеріальних форм мотивації належать: надання можливостей кар'єрного зростання; участь у прийнятті управлінських рішень; професійний розвиток через навчання; гнучкі умови праці (графік, дистанційна робота); формування сприятливого психологічного клімату в колективі; публічне визнання заслуг працівника [10, 14, 16-18].

Окрім традиційного поділу на матеріальну та нематеріальну, в сучасному менеджменті виділяють також:

- особистісну мотивацію, яка ґрунтується на індивідуальних цілях працівника;
- соціальну мотивацію, що формується через приналежність до

колективу;

– організаційну мотивацію, пов'язану з особливостями управлінських практик;

– психологічну мотивацію, яка залежить від рівня довіри, свободи та підтримки з боку керівництва.

Комплексне використання зазначених форм мотивації дозволяє адаптувати систему мотивації до конкретного профілю працівника, що сприяє підвищенню його зацікавленості у досягненні цілей підприємства.

Методи мотивації персоналу класифікують за ознаками, що представлено на рис. 1.2.

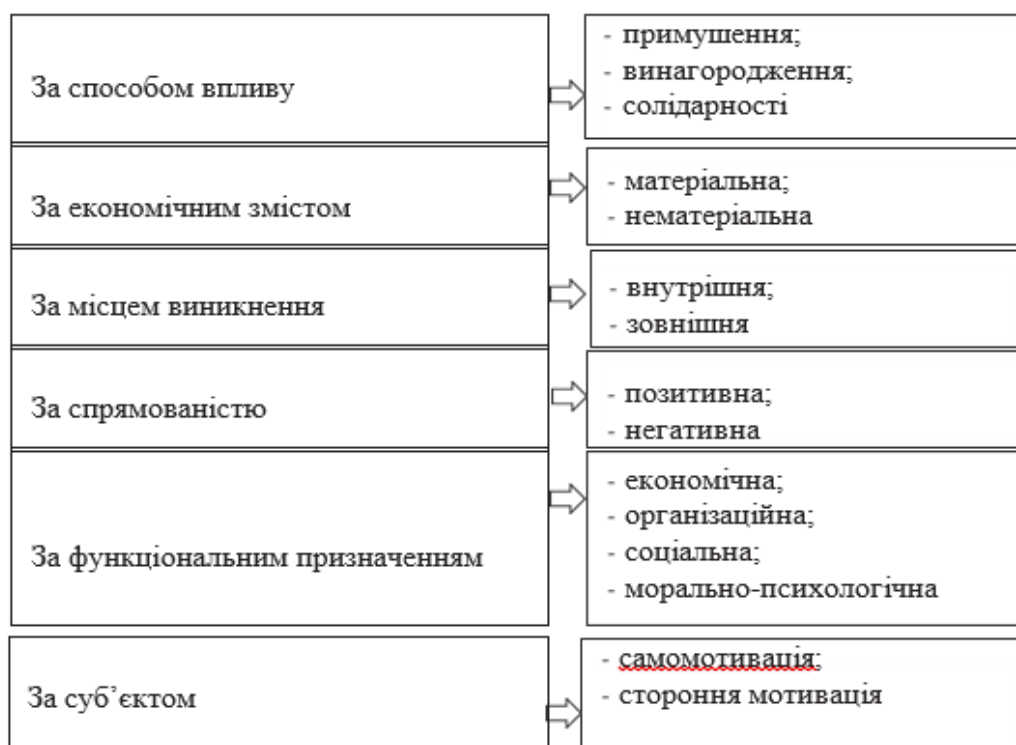


Рис. 1.2. Методи мотивації персоналу

Примітка : джерело [15]

Формування ефективної системи мотивації персоналу є складним управлінським процесом, який потребує комплексного підходу з урахуванням специфіки діяльності підприємства, його стратегічних цілей та потреб працівників. У науковій літературі та практиці управління виділяють декілька послідовних етапів формування системи мотивації, кожен з яких виконує

важливу функцію в забезпеченні результативного стимулювання трудової активності.

1. Аналіз потреб та очікувань персоналу. На початковому етапі здійснюється вивчення потреб працівників, мотиваційних чинників та рівня задоволеності роботою. Для цього можуть застосовуватись: анкетування, опитування, інтерв'ювання персоналу; аналіз плинності кадрів та рівня залученості; оцінка внутрішнього клімату в колективі.

2. Визначення цілей системи мотивації. Після збору інформації менеджмент формулює цілі мотиваційної системи відповідно до загальних стратегічних завдань підприємства: підвищення продуктивності праці; зниження плинності кадрів; стимулювання інноваційної активності; покращення якості обслуговування клієнтів тощо.

3. Розробка мотиваційних заходів передбачає безпосереднє проектування системи мотиваційних інструментів, які будуть застосовуватись до різних категорій працівників. Інструменти можуть включати преміювання та бонусні програми; систему внутрішніх конкурсів; гнучкі графіки роботи; програму розвитку та підвищення кваліфікації; заходи з визнання досягнень (нагородження, публічне визнання, тощо).

4. Впровадження мотиваційної системи. На цьому етапі здійснюється практична реалізація обраних мотиваційних заходів. Важливо забезпечити: інформування персоналу про нову систему мотивації; підготовку керівників до її впровадження; поетапне або пілотне введення змін.

5. Моніторинг та оцінка ефективності. Після впровадження системи мотивації необхідно здійснювати регулярний моніторинг її ефективності. До методів контролю належать аналіз динаміки продуктивності праці; відстеження рівня задоволеності працівників; оцінка зниження плинності кадрів; проведення повторних опитувань.

6. Коригування та вдосконалення. Завершальний етап передбачає адаптацію та удосконалення системи мотивації на основі результатів оцінки. Це дозволяє підтримувати її актуальність і відповідність змінам у внутрішньому і

зовнішньому середовищі підприємства.

Таким чином, система мотивації персоналу підприємства є комплексом взаємопов'язаних заходів, спрямованих на стимулювання працівників до ефективного виконання своїх обов'язків та досягнення цілей організації. Ефективна система мотивації враховує потреби та інтереси працівників, а також цілі та стратегію підприємства.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності системи мотивації персоналу підприємства

Оцінювання ефективності системи мотивації персоналу є важливою складовою управління трудовим потенціалом підприємства, оскільки дозволяє визначити ступінь впливу мотиваційних заходів на продуктивність праці, задоволеність працівників, стабільність кадрів та досягнення стратегічних цілей організації. Існує низка методичних підходів до оцінювання ефективності мотиваційної системи, кожен з яких має власні особливості, переваги та недоліки.

Для оцінки мотиваційної системи використовують різні кількісні та якісні підходи, саме:

1) індикаторно-індексні методи передбачають формування інтегральних показників, що об'єднують декілька параметрів стимулювання. Наприклад, рекомендують обчислювати інтегральний індекс ефективності мотивації з компонентів «балансу стимулів», «ресурсної інтенсивності» та «соціальної активності» [19]. Такий підхід дає узагальнену міру ефективності мотивації й зручний для стратегічного моніторингу [19];

2) аналіз продуктивності та фінансових показників включає розрахунок динаміки обсягів виробництва, виручки та прибутковості. Зростання цих показників (за визначенням практики) свідчить про корисний вплив мотиваційних заходів на діяльність. Такий метод простий для розрахунку на

виробництві: наприклад, порівнюють рентабельність продажу й продукції до і після впровадження програми мотивації [20-23];

3) показники витрат на персонал: аналізують ефективність використання фонду оплати праці. Важливими є коефіцієнти зарплатомісткості і зарплатовіддачі, які показують, скільки гривень витрачено на оплату праці на кожну гривню прибутку. Наприклад, зменшення цих коефіцієнтів (менший відсоток затрат на зарплату) свідчить про підвищення ефективності мотивування;

4) аналітичні моделі та KPI: розробляють спеціальні ключові показники для оцінювання мотивації (KPI) – наприклад, індивідуальні цілі виробничих працівників, пов'язані зі стратегією підприємства. Застосовують ідею Balanced Scorecard для HR: індивідуальні KPI співробітників прив'язують до стратегічних цілей (такий підхід, хоча й не є новим, адаптує загальну стратегію підприємства до мотиваційної системи). Цей підхід особливо корисний для керівного складу та фахівців, оскільки забезпечує прямий зв'язок між нагородами і стратегічними показниками [24];

5) опитування та індекси мотивації: використовують соціологічні методи – анонімні анкети, шкали задоволеності роботою, індекси залученості. Наприклад, у світовій практиці ADP Research Institute щомісяця розраховує «Індекс мотивації та відданості працівників» (EMC Index) за даними опитування 2500 працівників США [25]. Такі дані в реальному часі відображають настрої персоналу й дають змогу виявляти тенденції змін мотивації. В Україні подібні опитування проводять внутрішньокорпоративно для визначення потреб працівників та оцінки впливу нових стимулів;

6) експертні та спостережні методи: 360°-фідбек, інтерв'ю з менеджерами, робочі групи тощо. Вони не дають кількісної оцінки, але допомагають інтерпретувати дані метрик і виявити «приховані» проблеми мотивації. Такі підходи корисні, коли треба доповнити формальні методи та розглянути поведінкові аспекти.

Для об'єктивного оцінювання ефективності системи мотивації персоналу

на підприємстві доцільно використовувати систему показників, яка охоплює як економічні, так і соціально-психологічні аспекти. У науковій та практичній літературі останніх років (2020–2024 рр.) дослідники [Гриценко, 2021; Лисенко, 2023; Корнійчук, 2020] пропонують класифікувати показники ефективності мотиваційної системи за функціональним призначенням на такі основні групи.

1. Економічні показники дозволяє оцінити вплив системи мотивації на фінансові результати діяльності підприємства та включають:

- продуктивність праці (виробіток на одного працівника) характеризує ефективність використання трудового потенціалу;
- рентабельність продукції / продажів / персоналу – демонструє прибутковість виробничої та кадрової діяльності;
- фонд оплати праці (ФОП) – співвідношення ФОП до виручки або прибутку є індикатором ефективності витрат на персонал;
- коефіцієнт зарплатомісткості – частка витрат на оплату праці у структурі собівартості продукції;
- коефіцієнт зарплатовіддачі – обсяг виручки або прибутку, що припадає на одну гривню витрат на зарплату.

2. Кадрові показники характеризують стабільність та ефективність управління трудовими ресурсами:

- плинність кадрів свідчить про задоволення працівників умовами праці та ефективність нематеріального стимулювання;
- стабільність персоналу – питома вага працівників зі стажем понад 3 роки;
- коефіцієнт використання робочого часу відображає ефективність організації праці;
- рівень відсутності через незадоволення роботою, наприклад, прогули, лікарняні без поважної причини тощо.

3. Соціально-психологічні показники охоплюють якісні характеристики, які дозволяють оцінити нематеріальний вплив системи мотивації:

- рівень задоволеності працею оцінюється за допомогою анкетування

працівників;

- індекс залученості персоналу – показник лояльності та мотиваційної активності;

- рівень внутрішньої комунікації – ефективність інформаційної взаємодії між працівниками і керівництвом;

- кількість ініціатив з боку працівників свідчить про наявність внутрішньої мотивації до розвитку.

4. Інтегральні (узагальнені) показники – це комбіновані індикатори, що поєднують декілька аспектів мотивації:

- індекс ефективності мотивації персоналу – інтегральний коефіцієнт, який може враховувати продуктивність, рентабельність, плинність кадрів, залученість тощо;

- HR ROI (віддача на інвестиції у персонал) — відношення фінансового результату до загальних витрат на мотивацію;

- Balanced Scorecard у сфері HR — використовується для стратегічного аналізу результативності мотиваційної системи в контексті загальних цілей підприємства.

За результатами досліджень, узагальнимо показники ефективності системи мотивації персоналу підприємства (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Показники ефективності системи мотивації персоналу підприємства

Показники	Формула розрахунку
1	2
Зростання обсягу виробництва	$Z_{ov} = V_2 / V_1$ V_2 – обсяг виробництва за період після впровадження заходів; V_1 - обсяги виробництва за період до впровадження заходів
Рентабельність продаж	$P_{\pi} = \text{ЧП} / \text{ЧД} * 100\%$ ЧД – чистий дохід від реалізації продукції, грн.; ЧП – чистий прибуток, грн
Рентабельність продукції	$P_{\pi p} = \text{ЧП} / C_{\pi} * 100\%$ ЧП – чистий прибуток, грн C_{π} – собівартість продукції, грн
Продуктивність праці	$ПП = Q / C_{\text{чп}}$ Q – виконаний обсяг; $C_{\text{чп}}$ – середньооблікова чисельність персоналу.

Продовження таблиці 1.2

1	2
Зарплатомісткість	$ЗМ = \Phi_{зп} / ЧД, ЗМ = \Phi_{зп} / ЧП,$ $\Phi_{зп}$ - фонд заробітної плати, грн.; $ЧД$ – чистий дохід від реалізації продукції, грн.; $ЧП$ – чистий прибуток, грн
Зарплатовіддача	$ЗО = ЧП / \Phi_{зп}, ЗО = П / \Phi_{зп},$ $\Phi_{зп}$ – фонд заробітної плати, грн.; $ЧП$ – чистий дохід від реалізації продукції, грн.; $П$ – чистий прибуток, грн
Коефіцієнт випередження	$К_{в.} = T_{пт} / T_{зп},$ $T_{пт}$ – темпи зростання продуктивності праці; $T_{зп.}$ – темпи зростання заробітної плати.
Частка заробітної плати у собівартості продукції / у сукупних витратах	$\%_{зп} = \Phi_{зп} / С, \quad \%_{зп} = \Phi_{зп} / З_{в},$ $\Phi_{зп.}$ – фонд заробітної плати, грн.; $С$ – собівартість продукції, грн.; $З_{в}$ – загальні витрати, грн.

Примітка: систематизовано на основі [20-23]

Системна оцінка ефективності мотивації персоналу повинна базуватись на комплексному використанні вищенаведених груп показників. Поєднання економічних, кадрових та соціальних метрик дозволяє не лише об'єктивно оцінити поточний стан мотиваційної системи, але й оперативно виявляти її слабкі місця та розробляти відповідні управлінські рішення. Особливу цінність становить інтеграція кількісних та якісних індикаторів у єдину систему управлінського моніторингу на підприємстві.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ РОЛІ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ СТИМУЛІВ

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз показників його діяльності

**** ***** – юридична особа, що спеціалізується на виготовленні хлібобулочних виробів, забезпеченні населення якісною продукцією та сприянні розвитку місцевого агропромислового комплексу.

Основним напрямком діяльності **** ***** є виробництво хлібобулочних виробів. Сучасне енергозберігаюче обладнання дозволяє не лише випікати дуже якісні хлібобулочні вироби, а й робити їх значно дешевшими за рахунок меншого споживання газу і електроенергії. Хліб випікається не на металевому, а на кам'яному поді, і за всім процесом слідує комп'ютер. Саме тому хлібобулочні вироби ніколи не бувають недопеченими чи навпаки, перепеченими. Вони завжди такі, які повинні бути згідно розроблених технологій [26].

Основний вид діяльності **** ***** – 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання. Іншими видами діяльності є: діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту, оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами, оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками, роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах, діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування [27].

Основна інформація про підприємство наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про **** *

Параметр	Інформація
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «*****»
Скорочене найменування	**** *
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
ЄДРПОУ	*****
Дата реєстрації	10.08.2001
Статутний капітал	18 900 000,00 грн.
Юридична адреса	Волинська область, м. *****, вул. *****, 35
Форма власності	Недержавна власність
Організаційно–правова форма господарювання за КОПФГ	Товариство з обмеженою відповідальністю
Уповноважена особа	***** *

Примітка: складено автором на основі [28]

Основна мета діяльності підприємства полягає в отриманні прибутку шляхом задоволення потреб населення в його послугах (виробництво хлібобулочних виробів) та реалізації на основі прибутку економічних і соціальних інтересів трудового колективу.

Проаналізуємо основні техніко-економічні показники ****
***** (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

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.	15650,4	16546,8	17271	896,4	724,2	5,73	4,38
Виручка від реалізації валової продукції, тис. грн.	36505,7	49845,5	47632,3	13339,8	-2213,2	36,54	-4,44
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	30714,3	44069,2	38220,4	13354,9	-5848,8	43,48	-13,27
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	723,1	896,4	724,20	173,3	-172,2	23,97	-19,21
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	83	86	94	3	8	3,61	9,30

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	23520,2	28750,2	25083,65	5230	-3666,55	22,24	-12,75
Фінансовий результат до оподаткування	881,9	1093,2	883,20	211,3	-210	23,96	-19,21
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	5377,3	5175,8	4681,4	-201,5	-494,4	-3,75	-9,55
Кредиторська заборгованість, тис. грн..	7635,3	6515,9	4978,0	-1119,4	-1537,9	-14,66	-23,60

Примітка: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.2, робимо висновок, що власний капітал підприємства у 2023 р. склав 16546,8 тис. грн., що на 896,4 тис. грн., або на 5,73 % більше порівняно з 2022 р. У 2024 р. власний капітал збільшився до 17271 тис. грн., що на 724,2 тис. грн., або на 4,38 % більше порівняно з 2023 р., що свідчить про позитивну, хоча і дещо сповільнену динаміку нарощення власних ресурсів.

Виручка від реалізації валової продукції у 2023 р. зросла до 49845,5 тис. грн., що на 13339,8 тис. грн., або на 36,54 % більше, ніж у 2022 р.. Проте у 2024 р. виручка зменшилася до 47632,3 тис. грн., що на 2213,2 тис. грн., або на 4,44 % менше, ніж у попередньому р., що може свідчити про тимчасові труднощі на ринку або зниження обсягів виробництва.

Собівартість реалізованої продукції у 2023 р. склала 44069,2 тис. грн., що на 13354,9 тис. грн., або на 43,48 % більше порівняно з 2022 роком, що перевищує темпи зростання виручки. У 2024 р. собівартість знизилася до 38220,4 тис. грн., тобто на 5848,8 тис. грн., або на 13,27 % порівняно з 2023 роком, що позитивно позначилося на фінансових результатах.

Чистий прибуток у 2023 р. становив 896,4 тис. грн., що на 173,3 тис. грн., або на 23,97 % більше порівняно з 2022 роком. Проте у 2024 р. прибуток знизився до 724,2 тис. грн., що на 172,2 тис. грн., або на 19,21 % менше, ніж у

2023 р., що може бути наслідком зменшення виручки.

Середньооблікова чисельність працівників підприємства зросла з 83 осіб у 2022 р. до 86 осіб у 2023 р. (приріст на 3 особи або 3,61 %), а у 2024 р. досягла 94 осіб (приріст на 8 осіб або 9,30 %), що свідчить про розширення виробничої діяльності.

Середньорічна вартість основних засобів у 2023 р. зросла до 28750,2 тис. грн., що на 5230 тис. грн., або на 22,24 % більше, ніж у 2022 р.. У 2024 р. показник знизився до 25083,65 тис. грн., що на 3666,55 тис. грн., або на 12,75 % менше порівняно з попереднім роком, що може свідчити про часткову амортизацію чи продаж частини основних засобів.

Фінансовий результат до оподаткування у 2023 р. склав 1093,2 тис. грн., що на 211,3 тис. грн. або на 23,96 % більше, ніж у 2022 р., однак у 2024 р. він зменшився до 883,2 тис. грн., що на 210 тис. грн. або на 19,21 % менше, що повторює динаміку чистого прибутку.

Дебіторська заборгованість у 2023 р. зменшилася на 201,5 тис. грн., або на 3,75 %, а у 2024 р. – ще на 494,4 тис. грн., або на 9,55 %, що свідчить про покращення політики щодо розрахунків з покупцями.

Кредиторська заборгованість також зменшилася: у 2023 р. на 1119,4 тис. грн. (14,66 %), у 2024 р. – на 1537,9 тис. грн. (23,60 %), що характеризує підприємство як фінансово дисциплінованого суб'єкта господарювання.

Проведений аналіз техніко-економічних показників свідчить про певне зростання фінансово-господарської стійкості підприємства протягом 2022-2024 рр.. У цілому результати аналізу вказують на позитивні тенденції у розвитку *****, однак для забезпечення стійкого зростання необхідно приділити увагу оптимізації витрат, диверсифікації каналів збуту та підвищенню ефективності виробничих процесів.

Наступним етапом аналізу діяльності підприємства стане розрахунок показників фінансових результатів, що сприятиме оцінці фінансової стійкості підприємства (табл. 2.3).

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.

Таблиця 2.3

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.	36505,7	49845,5	47632,3	13339,8	-2213,2	36,54	-4,44
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	30714,3	44069,2	38220,4	13354,9	-5848,8	43,48	-13,27
Інші операційні доходи, тис. грн.	3043,10	4642,30	3874,80	1599,2	-767,5	52,55	-16,53
Інші доходи, тис. грн.	0,0	3,10	272,90	3,1	269,8	-	8703,23
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	881,90	1093,20	883,20	211,3	-210	23,96	-19,21
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	723,1	896,4	724,20	173,3	-172,2	23,97	-19,21

Примітка: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Проте у 2024 р. спостерігалось незначне погіршення основних фінансових показників, що проявилось у зниженні виручки, чистого прибутку та фінансового результату до оподаткування.

Незважаючи на зменшення собівартості реалізованої продукції у 2024 р., підприємству слід звернути увагу на диверсифікацію джерел доходів, оптимізацію витрат та пошук шляхів зміцнення позицій на ринку для забезпечення стабільного розвитку у майбутньому.

Таким чином, фінансовий стан підприємства загалом залишається задовільним, але потребує посилення заходів із підвищення ефективності діяльності та зниження ризиків зовнішнього середовища.

Дослідимо показники фінансового стану **** *****

(табл. 2.4).

Таблиця 2.4

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

Показники	Нормативне значення	Роки		
		2022	2023	2024
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	0,68	0,73	0,56
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,37	0,52	0,24
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 збільшення	0,01	0,20	0,004
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,37	0,35	0,57
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	0,24	0,23	0,57
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	-0,55	-0,54	-0,2
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	-0,60	-0,64	0,12
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	0,57	0,51	0,85
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	0,95	0,88	1,32
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	1,52	1,45	1,47
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	0,87	1,06	1,54

Примітка: складено та розраховано автором

Аналіз фінансового стану **** за 2022-2024 рр. свідчить про неоднозначну, але динамічну фінансову ситуацію на підприємстві, що характеризується як позитивними зрушеннями, так і критичними проблемами в окремих аспектах. Протягом трьох років підприємство демонструє нестійкий рівень ліквідності. Коефіцієнт покриття, який у 2022 р. становив 0,68, дещо підвищився у 2023 р. до 0,73, але в 2024 р. знизився до 0,56, що свідчить про погіршення можливостей покриття короткострокових зобов'язань оборотними активами. Найбільше занепокоєння викликає коефіцієнт абсолютної ліквідності, який у 2024 р. критично знизився до 0,004, тобто товариство практично втратило грошову подушку для покриття нагальних боргів. Це свідчить про серйозні проблеми з оперативною платоспроможністю.

Позитивною тенденцією є покращення коефіцієнта платоспроможності – з 0,35 у 2023 р. до 0,57 у 2024 р., що свідчить про зростання частки власного капіталу в структурі джерел фінансування. Водночас коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами залишається від’ємним у всі роки, хоч і покращується з -0,55 до -0,2, що вказує на нестачу власного обігового капіталу. Зростання коефіцієнта маневреності власного капіталу до позитивного значення (0,12) у 2024 р. – позитивний сигнал, який демонструє здатність підприємства мобілізувати власні ресурси.

У 2024 р. спостерігається позитивна динаміка у показниках ділової активності. Так, коефіцієнт оборотності активів виріс з 0,51 до 0,85, а оборотність основних засобів – з 0,88 до 1,32. Це свідчить про ефективніше використання активів і засобів виробництва. Хоча коефіцієнт оборотності власного капіталу залишається на відносно сталому рівні, це також вказує на стабільність у використанні капіталу.

Ключовим позитивним результатом є зростання рентабельності активів з 0,87 у 2022 р. до 1,54 у 2024 р. Це свідчить про зростання прибутковості підприємства відносно загальної вартості активів, що є позитивним сигналом для потенційних інвесторів і кредиторів.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що ***** зазнає серйозних викликів у сфері ліквідності, проте демонструє позитивну динаміку у сфері фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності. Підприємство поступово виходить з кризового стану, про що свідчить покращення ключових показників, особливо у 2024 р. Подальший розвиток має бути зосереджений на підвищенні короткострокової платоспроможності, оптимізації структури капіталу та нарощуванні грошових резервів для зміцнення фінансової стабільності.

2.2. Аналіз складових системи мотивації персоналу підприємства

З метою аналізу складових системи мотивації персоналу ****
 *****, розглянемо основні характеристики використання
 персоналу. Показники чисельності та структури персоналу товариства
 представлені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ****

Категорія зайнятих	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	к-ть, осіб	питома вага, %	к-ть, осіб	питома вага, %	к-ть, осіб	питома вага, %
Управлінський персонал	31	37,35	30	34,88	34	36,17
У тому числі:						
– керівники	6	7,23	6	6,98	7	7,45
– спеціалісти	15	18,07	15	17,44	18	19,15
– технічні працівники	10	12,05	9	10,47	9	9,57
Виробничий персонал	52	62,65	56	65,12	60	63,83
Разом	83	100	86	100	94	100

Примітка: складено та розраховано автором

Отже, спостерігаємо загальну тенденцію до зростання чисельності працівників, що свідчить про поступовий розвиток підприємства та його прагнення до розширення виробничих потужностей. Загальна кількість персоналу зросла з 83 осіб у 2022 р. до 94 осіб у 2024 р., тобто на 13,25 %. Це зростання є важливим показником стабільності підприємства на ринку та свідченням підвищення попиту на його продукцію або послуги.

Найбільш численною категорією залишаються робітники, частка яких коливається у межах 62,65-65,12 %, що підкреслює виробничу спрямованість підприємства. Протягом аналізованого періоду кількість виробничого персоналу зросла з 52 до 60 осіб, тобто на 15,4 %, що може бути зумовлено збільшенням обсягів виробництва, впровадженням нових технологій або освоєнням додаткових напрямків діяльності.

У структурі управлінського персоналу спостерігаються помірні, але позитивні зміни. Зокрема: чисельність керівників залишалася стабільною у

2022-2023 рр. (6 осіб), з незначним зростанням у 2024 р. (7 осіб); кількість спеціалістів поступово зростала з 15 у 2022-2023 рр. до 18 у 2024 р., що свідчить про підвищення уваги до професійного супроводу виробничих і адміністративних процесів; технічні працівники зменшилися з 10 у 2022 р. до 9 у наступні два роки, що може бути результатом часткової автоматизації або оптимізації певних функцій.

У цілому, зменшення питомої ваги технічних працівників на тлі збільшення частки спеціалістів вказує на прагнення підприємства до підвищення ефективності управління шляхом залучення кваліфікованих кадрів, здатних забезпечити інноваційний розвиток, аналітичний супровід діяльності та оперативне прийняття управлінських рішень.

З метою оцінки забезпеченості підприємства трудовими ресурсами є важливим дослідити кваліфікаційні характеристики працівників. Представимо такий аналіз у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика виробничого персоналу **** *

Кваліфікаційні групи	Термін підготовки, стажування, досвід	Питома вага у загальній кількості працівників, %		
		2022 р.	2023 р.	2024 р.
Висококваліфіковані	Більше 2-3 років. Періодичне стажування. Великий досвід роботи	56,0	61,0	63,0
Кваліфіковані	1-2 роки. Чималий досвід роботи	26,0	24,0	24,0
Малокваліфіковані	Деякі тижнів. Певний досвід роботи	16,0	11,0	10,0
Некваліфіковані	Не мають спеціальної підготовки	2,0	4,0	3,0

Примітка. Складено та розраховано автором

Відповідно зауважимо, що частка висококваліфікованого виробничого персоналу з кожним роком зростає, а частка некваліфікованого персоналу – зменшується, що є позитивним явищем у забезпеченості людськими ресурсами на підприємстві.

Проведемо аналіз показників руху персоналу **** * та результати представимо у табл. 2.6.

На основі аналізу динаміки чисельності, структури персоналу та показників його руху за 2022-2024 рр. можна зробити висновок про загальну стабільність кадрового потенціалу **** ***** за умов поступового розширення штату.

Таблиця 2.6

Характеристика показників руху персоналу **** *****

Показник	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	+,-		%	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт укомплектованості кадрами	0,98	0,97	0,98	-0,01	-1,02	0,01	1,03
Коефіцієнт обороту з прийняття	0,016	0,017	0,016	0,001	6,25	-0,001	-5,88
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,038	0,034	0,039	-0,004	-10,53	0,005	14,71
Коефіцієнт загального обороту	0,011	0,01	0,013	-0,001	-9,09	0,003	30,00
Коефіцієнт плинності кадрів	0,027	0,024	0,026	-0,003	-11,11	0,002	8,33
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	2,32	2,53	2,04	0,21	9,05	-0,49	-19,37
Коефіцієнт оновлення (заміщення) працівників	0,88	1	0,95	0,12	13,64	-0,05	-5,00

Примітка: складено та розраховано автором

Кількість працівників зросла з 83 до 94 осіб, що свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. Структура персоналу зберігає сталий розподіл між управлінським і виробничим сегментами, при цьому простежується тенденція до посилення ролі спеціалістів у складі управлінського персоналу.

Разом з тим, аналіз показників руху кадрів виявив зростання плинності персоналу у 2024 р. порівняно з попереднім роком. Зокрема, підвищення коефіцієнта звільнення до 0,039 та зниження коефіцієнта співвідношення прийнятих і звільнених працівників до 2,04 свідчать про певні труднощі у збереженні кадрового складу. Це може бути наслідком як зовнішніх чинників, так і внутрішніх аспектів системи мотивації.

Проаналізуємо показники якості персоналу **** ***** (табл. 2.7). можна зробити висновок про покращення показників якості персоналу товариства. Спостерігається зростання значення коефіцієнта освіченості на 2,47 %, зниження рівня коефіцієнта посадового досвіду – на

8,70 %, підвищення рівня кваліфікації на 133,33 %, оперативності виконання робіт – на 3,37 %.

Таблиця 2.7

Аналіз показників якості персоналу ****

Показники	2022	2023	2024	Відхилення, 2024/2022	
				+,–	%
Коефіцієнт освіченості	0,81	0,84	0,83	0,02	2,47
Коефіцієнт посадового досвіду	0,69	0,61	0,63	-0,06	-8,70
Коефіцієнт підвищення кваліфікації	0,09	0,18	0,21	0,12	133,33
Коефіцієнт раціоналізаторської активності	0,05	0,04	0,05	0	0,00
Коефіцієнт оперативності виконання робіт	0,89	0,9	0,92	0,03	3,37

Примітка. Складено та розраховано автором

Таким чином, для забезпечення стабільного функціонування підприємства та зниження плинності персоналу доцільним є подальше вдосконалення механізмів мотивації, зокрема у напрямку нематеріального стимулювання, підвищення умов праці та можливостей професійного розвитку працівників.

У **** система мотивації будується на поєднанні матеріальної та нематеріальної систем мотивації, при цьому основна увага зосереджена на заробітній платі як головному елементі мотивації.

Основою винагороди працівників є система оплати праці за відсотком виконання встановленої програми. Інші форми матеріального заохочення використовуються епізодично. Згідно з положеннями колективного договору, на підприємстві не передбачено застосування штрафних санкцій, а всі нарахування у вигляді доплат та надбавок здійснюються відповідно до чинного законодавства України.

Регулювання трудових відносин між працівниками та адміністрацією підприємства здійснюється згідно з Кодексом законів про працю України, положеннями Статуту підприємства, укладеними договорами та колективними угодами.

На підприємстві використовуються такі форми та системи оплати праці: погодинна, погодинно-преміальна та відрядна. Для керівного складу, фахівців та технічних працівників діє єдина тарифна сітка, що передбачена колективним договором і базується на галузевих мінімальних гарантіях. Водночас застосовується диференціація посадових окладів між працівниками різних категорій із розбіжністю не менше 10 %.

Серед основних методів стимулювання підвищення ефективності праці використовуються:

- преміювання працівників за підсумками роботи підприємства за рік у розмірі 5 % від посадового окладу;
- преміювання за перевиконання планових показників у межах структурного підрозділу, де працює працівник, у розмірі 15 %;
- встановлення доплат і надбавок до посадових окладів згідно з внутрішніми нормативами.

Згідно Рекомендації щодо визначення заробітної плати працюючих в залежності від особистого внеску працівника в кінцеві результати роботи підприємства на підприємстві існують такі види доплат та їх розміри:

- за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника – до 100 % тарифної ставки чи окладу цього працівника;
- за роботу у важких, шкідливих – до 12 %, особливо шкідливих умовах – до 24 % тарифної ставки чи посадового окладу [29].

У сучасних умовах господарювання підприємства змушені шукати не лише фінансові, а й нематеріальні важелі впливу на ефективність праці персоналу. У цьому контексті **** * впроваджує комплексну систему нематеріального стимулювання, яка спрямована на формування лояльного трудового колективу, зниження плинності кадрів, покращення морально-психологічного клімату та розвиток внутрішньої корпоративної культури.

Основними елементами нематеріальної мотивації на підприємстві є:

- визнання та моральне заохочення включає проведення регулярних

зборів із публічним визнанням досягнень працівників; вручення грамот, подяк, відзнак кращим працівникам місяця/кварталу; згадка про досягнення у внутрішніх комунікаційних ресурсах підприємства (інформаційні дошки, розсилки, корпоративна сторінка);

– кар'єрне зростання та внутрішнє просування: підприємство практикує політику внутрішнього підвищення: ключові вакансії спершу пропонуються працівникам, що вже зарекомендували себе; чітко прописані вимоги до посад і критерії їх досягнення стимулюють працівників до професійного зростання;

– професійний розвиток: організація навчальних заходів, тренінгів; співфінансування професійного навчання або сертифікацій; наставництво для нових працівників;

– формування сприятливого соціального-психологічного клімату: підтримка дружньої атмосфери, відкритість керівництва до діалогу; організація корпоративних заходів: свята, виїзди на природу, дні народження; гнучкий графік роботи або індивідуальні умови для окремих працівників (за потреби), що підвищує задоволення від праці;

– корпоративна культура: підтримання іміджу підприємства як відповідального роботодавця; сформована місія, бачення та цінності, які комунікуються працівникам.

Система нематеріальної мотивації в **** * має цілісну структуру та багаторівневий вплив. Вона не лише доповнює матеріальне стимулювання, а й сприяє формуванню позитивної корпоративної культури, стабільності кадрового складу та зростанню задоволеності працею.

2.3. Оцінка ефективності системи мотивації персоналу підприємства

Ефективність системи мотивації персоналу підприємства доцільно оцінювати комплексно – з урахуванням економічних, соціальних і організаційних показників. На основі даних **** * за

2022-2024 рр. проведено аналіз ключових індикаторів, які характеризують діючу систему стимулювання.

Проаналізуємо структуру фонду оплати праці досліджуваного підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Структура фонду оплати праці *****

Показник	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	+,-		%	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	83	86	94	3	8	3,61	9,30
Фонд оплати праці, тис. грн	14520	16220	18200	1700	1980	11,71	12,21
Середньомісячна заробітна плата, грн	14578	15713	16149	1135	436	7,79	2,77
Фонд основної заробітної плати, тис. грн	10489	12087	13322	1598	1235	15,24	10,22
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн	3000	3142	3442	142	300	4,73	9,55
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн	1031	991	1436	-40	445	-3,88	44,90
Частка фонду основної заробітної плати, %	72,24	74,52	73,20	2,28	-1,32	3,16	-1,77
Частка фонду додаткової заробітної плати, %	20,66	19,37	18,91	-1,29	-0,46	-6,24	-2,37
Частка інших заохочувальних та компенсаційних виплат, %	7,10	6,11	7,89	-0,99	1,78	-13,95	29,14

Примітка: складено та розраховано автором

Аналіз динаміки фонду оплати праці ***** засвідчив поступове зростання як чисельності працівників, так і основних складових фонду оплати праці, що свідчить про стабільність підприємства та зростання уваги до матеріального стимулювання персоналу.

Фонд оплати праці зріс із 14520 тис. грн у 2022 р. до 18200 тис. грн у 2024 р. (+25,37 %), що забезпечило зростання середньомісячної заробітної плати на 1571 грн (+10,77 %) за три роки. Це зростання, хоч і поступове, демонструє позитивну динаміку в підвищенні рівня доходів працівників.

Фонд основної заробітної плати є домінуючою складовою (понад 70 % у всі роки) і демонструє стабільне зростання з 10489 тис. грн у 2022 р. до

13322 тис. грн у 2024 р. (+27,0 %). Частка цього фонду у загальній структурі також зросла з 72,24 % до 73,20 %, що свідчить про посилення орієнтації на гарантовану оплату праці. Фонд додаткової заробітної плати, навпаки, зазнав відносного зниження: частка зменшилася з 20,66 % до 18,91 %, що може вказувати на зниження ролі відпусткових, лікарняних або інших передбачених законодавством доплат у загальній структурі винагороди. Найбільш динамічною категорією стали інші заохочувальні та компенсаційні виплати, які у 2024 р. зросли на 445 тис. грн (+44,9 % у порівнянні з 2023 р.), досягнувши частки 7,89 % в загальному фонді. Це зростання свідчить про прагнення підприємства стимулювати працівників додатковими преміями, компенсаціями, бонусами, що позитивно впливає на мотиваційний клімат у колективі.

Структура фонду оплати праці на підприємстві демонструє раціональне поєднання основної винагороди з елементами стимулювання, що свідчить про наявність комплексного підходу до матеріальної мотивації. Збільшення обсягів преміальних та компенсаційних виплат у 2024 р. може бути реакцією на потребу утримати кваліфіковані кадри та підвищити продуктивність праці в умовах економічних викликів.

З метою оцінки нематеріальної складової мотивації персоналу ****
 ***** застосуємо методику оцінки мотивуючих
 (нематеріальних) факторів, що передбачає використання картографічного методу [30]. Ця методика передбачає дослідження нематеріальних чинників мотивації, що викликають задоволеність (за Герцбергом):

- 1) кар'єрний ріст і професійний розвиток;
- 2) досягнення цілей;
- 3) високий рівень самостійності та відповідальності;
- 4) можливість успіху та визнання;
- 5) можливість особистої самореалізації;
- 6) цікавий зміст роботи;
- 7) стиль управління вищого керівництва;
- 8) відносини із колегами [30].

Кожен із цих факторів буде розглядатися експертом відповідно до 10-бальної шкали оцінювання згідно табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Базова шкала експертних оцінок

Рівень мотивації	Рівень експертних оцінок		
	Нижчий середнього	Середній	Вищий середнього
Високий	8	9	10
Середній	5	6	7
Низький	2	3	4
Відсутність мотивації	1		

Примітка: джерело [30]

Відповідно, згідно таблиці виділено три рівні мотивації (високий, середній та низький), кожен з яких у свою чергу має середину інтервалу, а також значення нижче середнього та вище середнього. За повної відсутності мотивації з будь-якого чинника ставиться оцінка 1 [30]. Представлена методика передбачає, що працівник повинен поставити оцінку тому чи іншому фактору мотивації, виходячи зі своїх очікувань та переваг для конкретних умов у діяльності підприємства.

Карта оцінки мотивуючих (нематеріальних) факторів ****
 ***** наведена у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Карта оцінки мотивуючих (нематеріальних) факторів **** *

№ з/п	Фактор мотивації	Оцінка, бали										Баланс
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Кар'єрний ріст і професійний розвиток				4,2							4,2:5,8
2	Досягнення цілей					5,4						5,4:4,6
3	Високий рівень самостійності і відповідальності				4,0							4,0:6,0
4	Успіх і визнання					5,0						5,0:5,0
5	Можливість самореалізації			3,1								3,1:6,9
6	Цікавий зміст роботи				4,2							4,2:5,8
7	Стиль управління вищого керівництва					5,1						5,1:4,9
8	Взаємовідносини з колегами					5,8						5,8:4,2
	Всього:	Мотивація					Демотивація					36,8:43,2

Примітка: складено та розраховано автором

З наведеної карти підприємства можна зробити висновок, що найвищу оцінку отримали фактори взаємовідносини з колегами та досягнення цілей, а найнижчу – можливість самореалізації.

Загальний рівень мотивації на підприємстві дорівнює 36,8, а рівень демотивації – 43,2. Мотиваційний баланс як відношення мотивації до демотивації має вигляд:

$$МБ = 36,8 / 43,2 = 0,85.$$

Таким чином, у **** демотивація перевищує мотивацію, що говорить про невисокий рівень мотивації працівників товариства.

Здійснимо аналіз показників ефективності системи мотивації персоналу підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Показники ефективності системи мотивації персоналу ****

Показник	Роки			Відхилення			
				+,-		%	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Рентабельність продаж, %	1,98	1,80	1,52	-0,18	-0,28	-9,09	-15,56
Рентабельність продукції, %	2,35	2,03	1,89	-0,32	-0,14	-13,62	-6,90
Продуктивність праці, грн/особа	439827	579599	506727	139772	-72872	31,78	-12,57
Зарплатомісткість (дохід)	0,40	0,33	0,38	-0,07	0,05	-17,50	15,15
Зарплатомісткість (прибуток)	20,08	18,09	25,13	-1,99	7,04	-9,91	38,92
Зарплатовіддача (дохід)	2,51	3,07	2,62	0,56	-0,45	22,31	-14,66
Зарплатовіддача (прибуток)	0,05	0,06	0,04	0,01	-0,02	20,00	-33,33
Коефіцієнт випередження	–	4,08	-4,53	4,08	-8,61	-	-211,03
Частка заробітної плати у собівартості продукції	47,3	36,8	47,6	-10,50	10,80	-22,20	29,35
Темп приросту продуктивності праці, %	–	+31,78	-12,57	31,78	-44,35	-	-139,55

Примітка: складено та розраховано автором

Отже, за результатами розрахунків можна зробити такі висновки:

1) рентабельність продажів та продукції демонструє поступове зниження. Це свідчить про менш ефективне використання ресурсів, зокрема

праці, що частково може бути зумовлено зростанням витрат на оплату праці;

2) продуктивність праці: у 2023 р. спостерігається значне зростання (31,8 %) як результат вдалої мотиваційної стратегії. У 2024 р. продуктивність знижується на 12,6 %, що вказує на погіршення трудової віддачі через неефективні зміни в системі стимулювання;

3) зарплатомісткість (дохід і прибуток). Зарплатомісткість доходу зменшилась у 2023 р. (0,33), але знову зросла у 2024 р. (0,38), що означає погіршення ефективності витрат на персонал. Зарплатомісткість прибутку значно зросла у 2024 р. до 25,13, тобто кожна гривня прибутку вимагає більших витрат на оплату праці;

4) зарплатовіддача. У 2023 р. показники покращилися, що означає позитивний економічний ефект від мотиваційної політики, а вже у 2024 р. її рівень знижується;

5) частка зарплати у собівартості. У 2023 р. відбулась оптимізація витрат на оплату праці (падіння з 47 % до 36,8 %). У 2024 р. частка знову зросла до 47,6 %;

6) темпи зростання продуктивності та зарплати. У 2023 р. приріст продуктивності перевищив приріст зарплати у 4 рази – це ознака ефективної мотиваційної системи. У 2024 р. приріст зарплати (2,77%) відбувся при падінні продуктивності на 12,57% – негативна динаміка, коефіцієнт випередження став від'ємним (4,53), що вказує на неадекватну систему стимулювання.

Система мотивації персоналу **** у 2023 р. виявилась ефективною – більшість показників мали позитивну динаміку. Проте у 2024 р. спостерігається суттєве зниження результативності при зростанні витрат, що свідчить про необхідність формування ефективної системи мотивації персоналу досліджуваного підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження щодо системи мотивації персоналу підприємства в умовах зростання ролі нематеріальних стимулів можна зробити такі висновки.

На основі проведеного аналізу наукових джерел визначено, що мотивація персоналу є багатогранним явищем, яке інтегрує внутрішні потреби працівника з зовнішніми стимулами, що створюються підприємством. Узагальнення класичних і сучасних підходів дозволило систематизувати ключові теоретичні положення, на яких ґрунтується формування мотиваційної політики.

Зазначено наявність двох основних підходів до визначення мотивації. Згідно з першим підходом, мотивація розглядається як сукупність внутрішніх або зовнішніх чинників, що спонукають індивіда до дії. Другий підхід інтерпретує мотивацію як процесуальну категорію, що відображає динаміку психофізіологічної активності особи та підтримання її діяльності на певному рівні. Зроблено висновок, що мотивація персоналу становить собою усвідомлений процес формування поведінкових реакцій, спрямованих на досягнення особистісно значущих цілей, за умови впливу як внутрішніх потреб, так і зовнішніх стимулів.

Обґрунтовано, що в основі ефективної мотивації лежать положення змістовних теорій (Маслоу, Альдерфер, Герцберг, МакКлелланд), які пояснюють структуру потреб працівників, а також процесуальних моделей (Врум, Адамс, Локк), що розкривають механізм впливу очікувань і оцінки справедливості на трудову поведінку.

Зазначено, що в умовах динамічних змін і трансформації ринку праці, акцент зміщується на психологічну, соціальну та емоційну мотивацію, що вимагає врахування новітніх форм впливу на персонал.

На підставі аналізу структурних елементів системи мотивації персоналу систематизовано ключові принципи її побудови: комплексність, системність, гнучкість, стабільність та орієнтація на кінцевий результат. При цьому ефективна мотиваційна система має поєднувати як матеріальні (зарплата, премії, бонуси), так і нематеріальні стимули (визнання, розвиток, участь у прийнятті рішень).

Обґрунтовано, що ефективне стимулювання повинно враховувати індивідуальні особливості працівників, а також відповідати стратегічним цілям підприємства. Встановлено, що формування системи мотивації має здійснюватися поетапно: від аналізу потреб персоналу до впровадження й постійного моніторингу результативності мотиваційних заходів.

Зазначено, що застосування інтегрованого підходу до формування мотиваційної політики дозволяє адаптувати систему до потреб персоналу та мінімізувати ризики незадоволеності працею. Виокремлено форми мотивації, які умовно поділяються на матеріальні та нематеріальні.

Виділено етапи формування системи мотивації, кожен з яких виконує важливу функцію в забезпеченні результативного стимулювання трудової активності.

У результаті дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності мотиваційної системи персоналу встановлено, що найдоцільнішим є використання комплексу кількісних і якісних індикаторів. Систематизовано основні групи показників оцінки: економічні (продуктивність праці, рентабельність, зарплатовіддача), кадрові (плинність, стабільність), соціально-психологічні (задоволеність, залученість) та інтегральні (HR ROI, індекс ефективності мотивації).

Визначено, що індикаторно-індексні методи дозволяють отримати комплексну картину мотиваційного клімату, а застосування KPI сприяє прив'язці індивідуальних результатів праці до стратегічних цілей підприємства. Обґрунтовано перевагу комбінованого підходу до оцінки, оскільки він забезпечує як аналітичну, так і управлінську релевантність.

Зазначено, що системна оцінка ефективності мотивації дає змогу виявляти слабкі місця у стимулюванні, адаптувати управлінські рішення до змін внутрішнього та зовнішнього середовища та формувати ефективну політику управління персоналом.

Досліджено, що ***** є юридичною особою, яка спеціалізується на виробництві хлібобулочних виробів, забезпеченні населення якісною продукцією та сприянні розвитку місцевого агропромислового комплексу. Зазначено, що підприємство використовує сучасне енергозберігаюче обладнання, що дозволяє випікати якісні вироби з меншими витратами на газ та електроенергію. Обґрунтовано, що основні техніко-економічні показники діяльності підприємства за 2022-2024 рр. свідчать про позитивну динаміку нарощення власних ресурсів, хоча темпи зростання дещо сповільнилися. Проаналізовано дані щодо виручки від реалізації продукції, собівартості, чистого прибутку, середньооблікової чисельності працівників, середньорічної вартості основних засобів, фінансового результату до оподаткування, дебіторської та кредиторської заборгованості.

Досліджено, що система мотивації на підприємстві будується на поєднанні матеріальної та нематеріальної систем мотивації, при цьому основна увага зосереджена на заробітній платі як головному елементі мотивації. Основними методами стимулювання підвищення ефективності праці є преміювання працівників за підсумками роботи підприємства за рік, за перевиконання планових показників, встановлення доплат і надбавок до посадових окладів.

Обґрунтовано, що система нематеріальної мотивації включає визнання та моральне заохочення, кар'єрне зростання та внутрішнє просування, професійний розвиток, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та підтримання корпоративної культури. Систематизовано дані щодо основних елементів нематеріальної мотивації, які сприяють формуванню позитивної корпоративної культури, стабільності кадрового складу та зростанню задоволеності працею.

Здійснено оцінку ефективності системи мотивації персоналу підприємства. Ефективність системи мотивації персоналу підприємства доцільно оцінювати комплексно – з урахуванням економічних, соціальних і організаційних показників. Аналіз ключових індикаторів за 2022-2024 рр. свідчить про поступове зростання фонду оплати праці, що забезпечило зростання середньомісячної заробітної плати.

Обґрунтовано, що рентабельність продажів та продукції демонструє поступове зниження, що свідчить про менш ефективне використання ресурсів, зокрема праці. Розраховано показники продуктивності праці, які у 2023 р. значно зросли, проте у 2024 р. знизилися, що вказує на погіршення трудової віддачі через неефективні зміни в системі стимулювання.

Систематизовано дані щодо темпів зростання продуктивності та зарплати, які у 2023 р. свідчать про ефективну мотиваційну систему, а у 2024 р. – про необхідність вдосконалення механізмів стимулювання.

На основі аналізу системи мотивації персоналу *****
***** можна визначити наступні проблеми.

1. Нестабільність матеріальної мотивації. Визначено, що частка фонду додаткової заробітної плати зменшилася з 20,66 % у 2022 р. до 18,91 % у 2024 р., що може вказувати на зниження ролі відпусткових, лікарняних або інших передбачених законодавством доплат у загальній структурі винагороди. Зазначено, що фонд основної заробітної плати є домінуючою складовою, проте його частка у загальній структурі винагороди незначно зросла, що може свідчити про недостатню увагу до додаткових матеріальних стимулів.

2. Зниження ефективності нематеріальної мотивації. Обґрунтовано, що система нематеріальної мотивації включає визнання та моральне заохочення, кар'єрне зростання та внутрішнє просування, професійний розвиток, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та підтримання корпоративної культури. Систематизовано дані щодо основних елементів нематеріальної мотивації, які сприяють формуванню позитивної корпоративної культури, стабільності кадрового складу та зростанню задоволеності працею.

Проте, визначено, що у 2024 р. спостерігається зниження продуктивності праці на 12,57 %, що свідчить про недостатню ефективність нематеріальних стимулів.

3. Висока плинність кадрів. Зазначено, що аналіз показників руху кадрів виявив зростання плинності персоналу у 2024 р. порівняно з попереднім роком. Зокрема, підвищення коефіцієнта звільнення до 0,039 та зниження коефіцієнта співвідношення прийнятих і звільнених працівників до 2,04 свідчать про певні труднощі у збереженні кадрового складу. Це може бути наслідком як зовнішніх чинників, так і внутрішніх аспектів системи мотивації.

4. Низька оперативна платоспроможність. Визначено, що коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2024 р. критично знизився до 0,004, що свідчить про серйозні проблеми з оперативною платоспроможністю. Це може негативно впливати на здатність підприємства своєчасно виплачувати заробітну плату та інші матеріальні винагороди, що, в свою чергу, знижує мотивацію працівників.

5. Недостатня увага до професійного розвитку. Система мотивації включає професійний розвиток, проте частка висококваліфікованого персоналу зростає повільно. Це може свідчити про недостатню увагу до навчання та підвищення кваліфікації працівників, що є важливим елементом мотивації.

6. Невідповідність темпів зростання продуктивності та зарплати. Обґрунтовано, що у 2024 р. приріст зарплати (2,77 %) відбувся при падінні продуктивності на 12,57 %, що свідчить про неадекватну систему стимулювання. Систематизовано дані щодо темпів зростання продуктивності та зарплати, які у 2023 р. свідчать про ефективну мотиваційну систему, а у 2024 р. – про необхідність вдосконалення механізмів стимулювання.

7. Недостатня диверсифікація джерел доходів. Визначено, що у 2024 р. спостерігалось зниження виручки, чистого прибутку та фінансового результату до оподаткування. Зазначено, що підприємству слід звернути увагу на диверсифікацію джерел доходів, оптимізацію витрат та пошук шляхів зміцнення позицій на ринку для забезпечення стабільного розвитку у майбутньому.

8. Недостатня увага до соціально-психологічного клімату. Обґрунтовано, що формування сприятливого соціально-психологічного клімату є важливим елементом нематеріальної мотивації. Систематизовано дані щодо організації корпоративних заходів, підтримки дружньої атмосфери та відкритості керівництва до діалогу. Проте, визначено, що у 2024 р. спостерігається зниження задоволеності працею, що може свідчити про недостатню увагу до соціально-психологічного клімату.

З метою усунення виявлених недоліків щодо системи мотивації персоналу ***** запропоновано такі рекомендації.

1. Нестабільність матеріальної мотивації. З метою посилення системи матеріальної мотивації варто розширити перелік додаткових виплат: впровадити регулярні бонуси за досягнення ключових показників ефективності, а також за інноваційні пропозиції та раціоналізаторську діяльність; регулярно переглядати рівень заробітної плати з урахуванням інфляції та змін на ринку праці для забезпечення конкурентоспроможності. Для цього варто встановити чіткі критерії для отримання додаткових виплат, що стимулюватиме працівників до підвищення продуктивності; запровадити систему преміювання за довгострокову лояльність до підприємства.

2. Зниження ефективності нематеріальної мотивації:

- підвищення уваги до нематеріальних стимулів: розширити програми визнання та морального заохочення, включаючи публічне визнання досягнень працівників;
- кар'єрне зростання: розробити чіткі плани кар'єрного зростання для працівників, що включають можливості для внутрішнього просування;
- організація регулярних тренінгів та семінарів для підвищення кваліфікації працівників;
- впровадження системи наставництва для нових працівників, що сприятиме швидшій адаптації та підвищенню ефективності.

3. Висока плинність кадрів. З метою зниження плинності кадрів рекомендовано:

- покращення умов праці за рахунок використання сучасного обладнання та створення безпечних робочих місць;

- надання соціальних гарантій через розширення пакету соціальних гарантій, включаючи медичне страхування та додаткові відпустки;

- впровадження програм підтримки працівників у складних життєвих ситуаціях;

- проведення регулярних опитувань задоволеності працівників для виявлення та усунення проблемних аспектів.

4. Низьку оперативну платоспроможність можна вирішити з допомогою:

- оптимізації фінансових потоків, розроблення стратегії для покращення управління дебіторською та кредиторською заборгованістю;

- залучення додаткових інвестицій для покращення фінансової стабільності;

- впровадження системи моніторингу фінансових показників для своєчасного виявлення та усунення проблем;

- розробки планів антикризового управління для забезпечення стабільності у випадку фінансових труднощів.

5. Недостатня увага до професійного розвитку. З метою вирішення даної проблеми рекомендовано:

- здійснювати інвестиції у навчання, професійний розвиток працівників, включаючи фінансування навчальних програм та сертифікацій;

- планувати кар'єру працівників, розробити індивідуальні плани кар'єрного розвитку для кожного працівника;

- організовувати внутрішні та зовнішні тренінги для підвищення кваліфікації працівників;

- впровадити систему оцінки ефективності навчання для визначення його впливу на продуктивність праці.

6. Невідповідність темпів зростання продуктивності та зарплати:

- збалансування зарплати та продуктивності;

- моніторинг ефективності продуктивності та коригування системи мотивації;

- запровадження системи KPI (ключових показників ефективності) для оцінки результативності працівників.

7. Недостатня диверсифікація джерел доходів включатиме:

- розширення ринків збуту для продукції підприємства;
- диверсифікацію продукції: розробити нові види продукції для розширення асортименту та зменшення залежності від одного виду діяльності;
- проведення маркетингових досліджень для виявлення нових можливостей на ринку;
- впровадження інноваційних технологій для створення нових продуктів.

8. Недостатня увага до соціально-психологічного клімату:

- покращення комунікації за рахунок створення і забезпечення відкритої та прозорої комунікації між керівництвом та працівниками;
- проведення корпоративних заходів для зміцнення командного духу;
- організація тренінгів з розвитку командної роботи та лідерських якостей.

Впровадження запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності системи мотивації персоналу *****, зниженню плинності кадрів, покращенню фінансової стабільності та загальному розвитку підприємства. Це дозволить забезпечити стабільне функціонування підприємства та підвищити задоволеність працівників, що є ключовими факторами успішної діяльності в сучасних умовах господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Горовий Д. А. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2019. Вип. 3. С. 90–96. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Npkntu_e_2019_3_11 (дата звернення 03.03.2025 р.).
2. Биба В. В., Теницька Н. Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2017. №10. С. 166-171.
3. Заставнюк Л. І., Липовецька, Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. №3 (14). С. 166-172.
4. Бондаренко Л. І. Удосконалення системи мотивації праці державних службовців. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 23. С. 98-104.
5. Храпкіна В. В., Борецька Е. Т. Сучасні методи стимулювання праці. *Modern Economics*. 2021. № 27. С. 214-219.
6. Долгальова О. В., Ремесник Т. С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 70. № 3. С. 140-147.
7. 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.
8. Градюк Н. М., Кузьма Х. В. Напрями удосконалення мотивації праці через задоволення потреб персоналу підприємств. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 69. С. 80-89.

9. Боришкевич І., Якубів В., Романюк Х. Використання теорій мотивації людської діяльності у сфері державної служби. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*, 2022. № 1(61). С. 12-18. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1\(61\)-2](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1(61)-2)

10. Теорії мотивації та їх значення для управління персоналом. URL: <https://hurma.work/blog/teoriyi-motyvacziyi-ta-yih-znachennya-dlya-upravlinnya-personalom/> (дата звернення 15.03.2025 р.).

11. Пустовіт В., Нетудихата К., Броннікова Л. Теоретико-методологічні засади мотивації персоналу в системі управління організацією. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-90>

12. Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *БізнесІнформ*. 2022. № 1. С. 390-397.

13. Васюта В. Б., Радченко А. А. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 86. № 1. С. 134–140. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.134

14. Носань Н., Коршуков Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56>

15. Оксенюк К. І. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>

16. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія : Проблеми економіки та управління. 2023. Т. 7, № 1. С. 107-119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2023_7_1_11 (дата звернення 10.04.2025 р.).

17. Як мотивувати персонал. URL: <https://www.work.ua/guides/motivation/2171/> (дата звернення 26.04.2025 р.).

18. Мотивація персоналу. Поради щодо ефективного залучення працівників. URL: <https://www.staff.ua/uk/blog/motivatsiya-personalu-poradi-shchodo-efektivnogo-zaluchennya-pratsivnikiv> (дата звернення 29.03.2025 р.).

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*. 2024. № 43 (4). P. 545–554. <https://doi.org/10.15544/mts.2021.49>

20. Вачевська Н. Л. Теоретичні аспекти заробітної плати в умовах ринкової економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 177–187.

21. Євтушенко Г. І. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Національного університету ДПС України (Економіка і право)*. Випуск № 2 (57) . Ірпінь, 2012. С.14.

22. Єпіфанова І., Панкова В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2020. № 23. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6>

23. Перерва П. Г., Кравчук А. В. Ефективність як економічна категорія. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія: Економічні науки. 2018. № 15 (1291). С. 137-143.

24. Фаїзова С. О. Обґрунтування моделі мотивації персоналу на основі збалансованої системи показників. *Академічний огляд*. 2012. № 1 (36). С. 147-154.

25. Employee sentiment fell in January. URL: <https://www.adpresearch.com/employee-sentiment-fell-in-january/#:~:text=The%20Employee%20Motivation%20and%20Commitment,6%2C%202025> (дата звернення 01.05.2025 р.).

26. **** URL: ***** (дата звернення 02.05.2025 р.).

27. **** URL: ***** (дата звернення 02.05.2025 р.).

28. ****

*****.

URL:

***** (дата звернення 01.05.2025 р.).

29. Рекомендації щодо визначення заробітної плати працюючих в залежності від особистого внеску працівника в кінцеві результати роботи підприємства.

URL:

https://vk24.ua/regulations_and_jurisprudence/rekomendacii/rekomendacii-sodo-viznacenna-zarobitnoi-plati-pracuucih-v-zaleznosti-vid-osobistogo-vnesku (дата звернення 16.04.2025 р.).

30. Тівон М. О. Мотивація участі персоналу в стратегічному процесі на підприємстві: кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 051 «Економіка» (освітньо-професійна програма «Економіка та управління підприємством»). Західноукраїнський національний університет. Тернопіль, 2021. 86 с.

31. Хомюк Н. Л., Савчук Ю. О. Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємства. Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 23-24 квітня 2025 р., м. Київ.

ДОДАТКИ